

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Improving the Quality of Employee Education and Development System in a Chosen
Organization

Student: Bc. Jan Čep

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Čep**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce včetně příloh je původní a vypracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury, pod vedením svého vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny zdroje a prameny, ze kterých jsem vycházel.

V Ostravě dne 24. 4. 2014



Jan Čep

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce	8
2.1 Metodika	8
2.2 Metody zpracování diplomové práce	9
3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	10
3.1 Vymezení pojmů.....	10
3.2 Důležitost procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	11
3.3 Role HR odborníků, manažerů a zaměstnanců ve vzdělávání.....	13
3.4 Cyklus vzdělávání zaměstnanců	14
3.4.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb	15
3.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	17
3.4.3 Realizace vzdělávacích aktivit.....	19
3.4.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje	24
3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců	26
3.5.1 Metody „on the job“	27
3.5.2 Metody „off the job“	29
3.5.3 Metody používané na pracovišti i mimo něj.....	30
3.5.4 Participativní metody	34
3.6 Benchmarking ve vzdělávání.....	34
3.7 Moderní trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje	34
4. Charakteristika organizace	37

4.1	Organizační struktura	37
5.	Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	38
5.1	Oddělení HR	38
5.2	Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci IT data.....	39
5.2.1	Indentifkace potřeby vzdělávání	41
5.2.2	Plánování vzdělávání	42
5.2.3	Realizace vzdělávání.....	43
5.2.4	Vyhodnocení procesu vzdělávání	48
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	48
6.	Návrhy a doporučení.....	65
6.1	Kontrola kurzu anglického jazyka	65
6.2	Hodnocení vzdělávacích aktivit.....	65
6.3	Důkladnější proškolení v používání interního informačního systému	66
6.4	Zaměstnání více žen	67
6.5	Zpracovního osobního plánu rozvoje	67
6.6	Důkladnější informování o blížících se vzdělávacích aktivitách	67
6.7	Sdílení znalostí mezi zaměstnanci	68
6.8	Přínos talentů	68
6.9	Metody vzdělávacích aktivit.....	68
6.10	Motivace ke vzdělávání	69
6.11	Oblasti ke vzdělávání	69

7. Závěr	70
Seznam použité literatury	72
Seznam zkratk	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Mluvíme-li ve spojení s podnikem o zdrojích, jedná se většinou o zdroje materiální, informační, finanční nebo lidské. Pomocí všech těchto zdrojů dochází v podniku k dosahování stanovených cílů a jsou proto velmi důležité. Jeden ze zmíněných zdrojů je ovšem zvlášť důležitý. Tímto zdrojem jsou lidé neboli lidské zdroje. A právě lidských zdrojů se bude věnovat tato diplomová práce. Konkrétně se bude věnovat tématu - „Zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“.

Lidské zdroje se často považují za největší bohatství organizace, není tím však myšleno, že každý jednotlivý zaměstnanec je pro podnik nenahraditelným. Aby se z pohledu podniku nenahraditelným stal, musí být tento zaměstnanec specialistou ve svém oboru. Jako specialista se ovšem zaměstnanec nenarodí a nemůžeme jej za specialistu považovat, ani když absoljuje vysokou školu. Specialistou se stane, bude-li on i podnik věnovat dostatečnou pozornost a čas jeho vzdělávání a rozvoji. Ve světě je v této souvislosti často citován Galileův výrok - *„Lidi nemůžete nic naučit, ale můžete jim pomoci objevit to, co v sobě mají“*.

Celý svět je neustále vystavován změnám. Tyto změny se týkají všech oblastí souvisejících s lidským životem a nevyhýbají se ani oblastem ekonomie, managementu a pracovního života. Podíváme-li se pár let do minulosti, uvědomíme si, že tehdy stačilo být vyučen v oboru a s touto profesí často člověk strávil celý život. Dnes je doba v tomto ohledu diametrálně odlišná a člověk se musí neustále vzdělávat a zvyšovat si kvalifikaci, chce-li dosáhnout určitého postavení, ať už v rámci organizace nebo v rámci společnosti.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení k jeho zkvalitnění.

Práce se skládá z části teoretické a části praktické. Dále je rozdělena do sedmi hlavních kapitol, z nichž první a poslední kapitola jsou vyhrazeny pro úvod a závěr. Druhá a třetí kapitola se věnují metodice práce a teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole bude představena organizace, na kterou bude aplikována praktická část této práce. V následující, tedy páté kapitole, bude analyzován stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci. Na základě této analýzy budou v šesté kapitole uvedeny návrhy a doporučení pro zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zmíněná analýza bude provedena pomocí rozhovorů, pozorování a

dotazníkového šetření a bude zaměřena na zaměstnance pracující na obchodních a nákupních pozicích.

Organizace, která byla vybrána pro aplikaci praktické části této diplomové práce, není mezi obyvatelstvem notoricky známá, a to i přesto, že bez její existence by možná mnoho obyvatel České republiky nemělo na výběr z tak širokého sortimentu výrobků spadajících do kategorií informačních technologií a výpočetní techniky.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

V následující kapitole této diplomové práce bude představen postup práce a metody, které byly při snaze splnit cíl práce využity.

2.1 Metodika

Při tvorbě této diplomové práce bylo postupováno podle následujících kroků:

1. **Zvolení vhodného tématu:** Po uveřejnění témat diplomových prací bylo po důkladném zvažování vybráno téma - „Zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“.
2. **Nalezení vhodné organizace:** Ke spolupráci svolila organizace, která byla oslovena jako první. Jedná se o organizaci, kde autor této diplomové práce v současnosti pracuje jako stážista, a tak mu byla tato možnost poskytnuta. Organizace je jedním z největších distributorů výpočetní techniky v České republice a na přání vedení nebude v této práci použito její pravé jméno. V celé práci tak bude využíváno fiktivní jméno IT data.
3. **Teoretická část:** Po prostudování vhodné literatury bude zkompletována teoretická část diplomové práce. Jako zdroje této literatury budou využity knihovny, knihkupectví, internet a jiné potřebné dokumenty.
4. **Sjednání schůzky s kompetentním zaměstnancem:** Touto kompetentní osobou bude člen oddělení lidských zdrojů, spadající pod personální ředitelku, pracující na pozici HR specialist a zodpovědný za vzdělávání zaměstnanců v celé organizaci.
5. **Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci IT data:** Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se bude zaměřovat na vybrané pracovní pozice a to: obchodní manažer, nákupní manažer, obchodní asistent, nákupní asistent a hunter.
6. **Návrhy a doporučení:** Na základě provedené analýzy budou sepsány návrhy a doporučení pro splnění cíle této diplomové práce.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

Ke zpracování informací z odborné literatury budou použity metody komparace, analýzy a syntézy. Pomocí metody komparace jsou porovnávány informace a dochází tak k nalézání společných či rozdílných znaků. Analýzou bude použita metoda systematicky rozebrána, informace budou pečlivě do detailu zkoumány. Syntéza potom umožní nalézt vztahy mezi těmito informacemi a sjednotit je do jednoho celku. Metoda analýzy a syntézy tvoří nedílnou jednotu, protože obě tyto metody se prolínají a doplňují.

Pro získávání informací ohledně systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci IT data bude použita metoda interview neboli rozhovoru. Tato metoda je založena na přímém dotazování výzkumného pracovníka a respondenta. V tomto případě bude plnit roli výzkumného pracovníka autor této diplomové práce a respondentem bude již zmíněný kompetentní zaměstnanec organizace IT data. Autor této diplomové práce bude mít také možnost zúčastnit se různých vzdělávacích, a bude tedy pozorovatelem. Metoda dotazníku bude poté použita při zjišťování názorů zaměstnanců na danou problematiku. Jako respondenti budou vybráni zaměstnanci pracující na pozicích obchodní manažer, nákupní manažer, obchodní asistent, asistent nákupu a hunter. Pro respondenty je poměrně jednoduché dotazník vyplnit a informace z vyplněných dotazníků se poté dají jednoduše zpracovat. Sesbírané informace budou vloženy do datové matice prostřednictvím programu Microsoft Excel. Pro zhodnocení informací bude opět použita metoda komparace, tedy metoda porovnávací. Pro zjištění poznatku, na jaké úrovni je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci, bude použita metoda dedukce, a to podle informací získaných z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Pro tvorbu návrhů a doporučení pro stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci IT data bude použita metoda syntézy a indukce, kdy na základě velkého množství získaných poznatků bude vyvozen obecný závěr.

3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

První část této diplomové práce je věnována problematice spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců z teoretického hlediska. Bude přiblížena důležitost vzdělávání v organizacích a také budou přiblíženy všechny fáze vzdělávacího procesu. Zvláštní kapitola je pak věnována metodám používaným pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

3.1 Vymezení pojmů

Lidské zdroje: Jedná se o zaměstnance pracující v organizaci.

Řízení lidských zdrojů: Základní myšlenkou je, že na lidské zdroje nemůže být pohlíženo jako na náklady, ale právě naopak. Lidské zdroje jsou cenné bohatství organizace, do kterého se musí investovat, a tím bude zvyšována jeho hodnota.

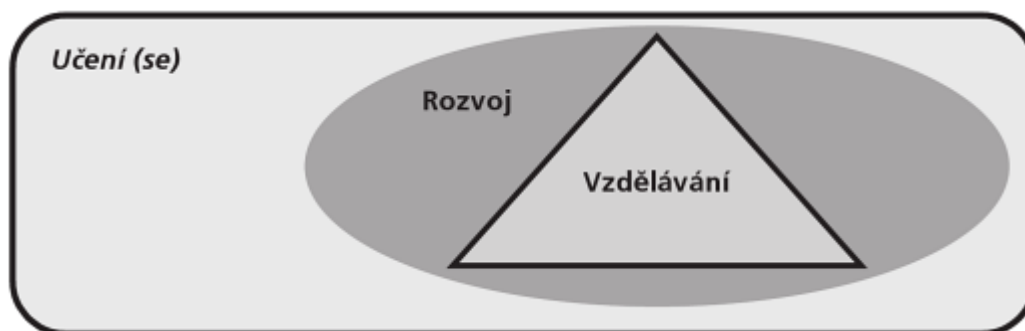
Lidský kapitál: Armstrong (2007) uvádí jako tvůrce tohoto pojmu T.W. Schultze. Podle něj je lidský kapitál souhrnem všech lidských schopností a vlastností, ať už jsou vrozené anebo naučené. Správným investováním může být lidský kapitál rozvíjen.

Je také důležité uvědomit si rozdíl mezi pojmy učení se, rozvoj a vzdělávání. Hroník (2007, s. 31) tyto pojmy definuje takto:

„Učení se: Proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící organizací představuje pouze větší koncentraci vzdělávání.

Rozvoj: Dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání: Jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“



Obr. 3.1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání. Zdroj: Hroník (2007, s. 31)

Hroník (2007) dále rozlišuje také základní druhy učení, a to **spontánní** a **záměrné**, kdy jedno vytváří příležitost pro druhé. Pozornost je však soustředěna především na záměrné učení, jehož reprezentantem je vzdělávání.

Šikýř (2012) dělí vzdělávání na všeobecné a odborné. Právě odbornému vzdělávání se tato práce věnuje. Odborné vzdělávání převážně zajišťují organizace, naopak všeobecné vzdělávání je zajišťováno státem.

Bartoňková (2010) uvádí tato specifika odborného vzdělávání probíhajícího v organizaci:

- ❖ Vzdělávají se zaměstnanci v organizaci
- ❖ Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců
- ❖ Zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců
- ❖ Je součástí profesního vzdělávání
- ❖ Zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců

3.2 Důležitost procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Sakslová a Šimková (2013) tvrdí, že význam vzdělávání je především v:

- ❖ Zastarávání znalostí, které je potřeba obměňovat
- ❖ Zvyšování nároků na přizpůsobení

❖ Pružnější reagování na změny

Žufan, Hán a Klímová (2013) uvádí, že systém vzdělávání zaměstnanců má nepostradatelnou souvislost se systémem hodnocení pracovního výkonu. Plánování a realizace vzdělávání v organizaci vychází z hodnocení pracovního výkonu a hodnocení výsledků vzdělávání je poté zase zdrojem pro hodnocení pracovního výkonu. Tvrdí také, že v praxi je v některých podnicích tato vazba zanedbatelná nebo vůbec žádná.

Vodák a Kucharčíková (2011) specifikují jako základní úkoly systematického vzdělávání zaměstnanců tyto:

- ❖ Umožnit zaměstnancům neustálé rozšiřování a inovace rozsahu a struktury teoretických poznatků
- ❖ Získání dovedností specifických pro práci na dané pracovní pozici
- ❖ Vytváření podmínek pro uskutečňování plánů osobního rozvoje

Bláha a kol. (2013) tvrdí, že účinné uplatňování systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji vede v optimálním případě ke zvýšení sepětí zaměstnanců s organizací, k jejich motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči organizaci. V důsledku zmíněného dochází k:

- ❖ Růstu výkonnosti zaměstnanců, týmů i celé organizace
- ❖ Zlepšování pracovních a mezilidských vztahů
- ❖ Zkvalitňování služeb poskytovaných zákazníkům (vnitřním i vnějším)
- ❖ Zvýšení atraktivity organizace na trhu práce, což usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců
- ❖ Zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců na všech organizačních úrovních, čímž se zvyšuje jejich atraktivita a uplatnitelnost jak v organizaci, tak i na trhu práce
- ❖ Snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj

Mužík (2013) dělí přínosy vzdělávání a rozvoje v organizaci podle toho, zda se jedná o zaměstnance či o organizaci.

Pro organizaci	Pro zaměstnance
Zlepšení odborné kvalifikace svých zaměstnanců	Zlepšení vlastní odborné kvalifikace
Posílení konkurenceschopnosti	Možnost profesního růstu
Vzdělávání vedoucích pracovníků	Zajištění si pracovního místa
Zvýšení pracovního výkonu	Lepší postavení na pracovním trhu
Nezávislost na externím trhu	Vyšší příjem a prestiž
Snížení fluktuace	Pracovní spokojenost

Tab. 3.1. Důležitost vzdělávání pro zaměstnance a pro organizaci. Zdroj: Mužík (2013)

3.3 Role HR odborníků, manažerů a zaměstnanců ve vzdělávání

Jacksonová (2012) definuje role liniových manažerů, HR odborníků a zaměstnanců takto:

Linioví manažeři:

- ❖ Ve spolupráci s HR identifikují organizační potřeby
- ❖ Ve spolupráci se zaměstnanci sestavují osobní plány rozvoje
- ❖ Podílejí se na plánování vzdělávacích aktivit
- ❖ Podporují účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách a pomáhají jim přenést nové vědomosti a schopnosti do pracovního života
- ❖ Pro zaměstnance mohou být kouči a mentory
- ❖ Hodnotí efektivitu vzdělávacích aktivit

HR odborníci:

- ❖ Podílejí se na plánování vzdělávacích aktivit spolu s manažery
- ❖ Ve spolupráci se zaměstnanci identifikují jejich vzdělávací potřeby
- ❖ Jsou zodpovědní za administrativu související se vzděláváním

- ❖ Vzdělávají liniové manažery
- ❖ Hodnotí efektivitu vzdělávacích aktivit

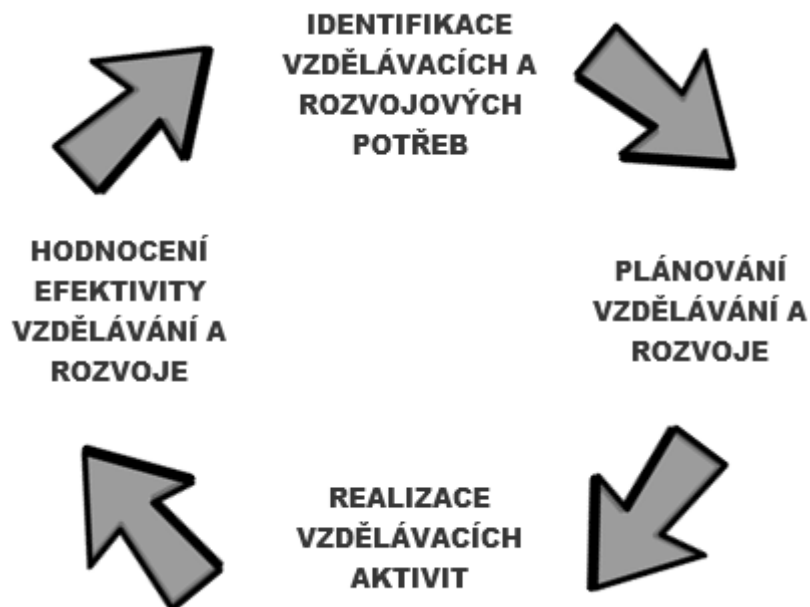
Zaměstnanci:

- ❖ Přijímají odpovědnost za své vzdělávání během celého života
- ❖ Spolu s liniovými manažery a HR odborníky identifikují své vzdělávací potřeby
- ❖ Zvažují příležitosti, které se týkají jejich vzdělávání
- ❖ Zapojují se do vzdělávacích příležitostí
- ❖ Spolupracují při vzdělávání svých spolupracovníků
- ❖ Účastní se hodnotícího procesu efektivnosti vzdělávacího procesu

3.4 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj je nepřetržitý proces, který Armstrong (2007) definuje jako určitou dobu, během které určitá osoba (v organizačním prostředí zaměstnanec) rozvíjí stávající a získává nové znalosti a dovednosti, schopnosti a postoje.

Proces vzdělávání a rozvoje, aby byl efektivní, musí být systematický. Během každé vzdělávací fáze můžeme indentifikovat čtyři kroky. Za prvé je třeba zjistit, v jaké oblasti je potřeba vzdělávat. Následně se na základě analýzy vzdělávacích potřeb provede konkrétní naplánování vzdělávacích aktivit. Poté již přijde na řadu samotné vzdělávání realizované prostřednictvím metod, kterým se tato práce věnuje v další kapitole. Na závěr celého vzdělávacího cyklu je potřeba provést hodnocení efektivity vzdělávání a zjistit tak, jestli byl proces efektivní a bude mít za následek zvýšení výkonu vzdělávaného zaměstnance, resp. výkonu celé organizace.



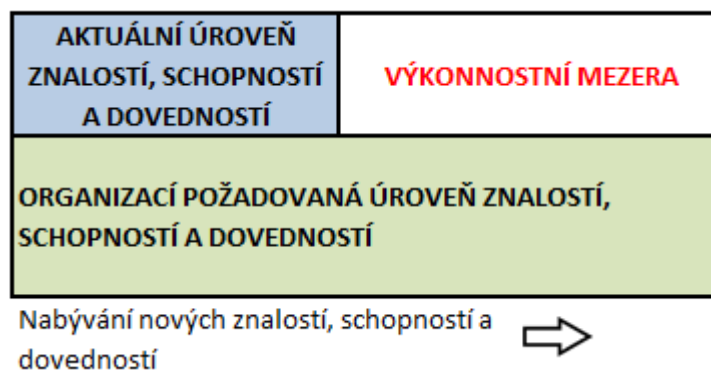
Obr. 3.2. Cyklus vzdělávání zaměstnanců. Zdroj: Upraveno dle Žufan (2012)

3.4.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Jak již bylo zmíněno, vzdělávací proces má čtyři kroky, z nichž tím prvním je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Tento krok je velmi důležitý. Stanoví-li se potřeba vzdělávání špatně, může se stát celý proces neefektivním až zbytečným.

Bláha a kol. (2013) tvrdí, že identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z tříúrovňové analýzy, a to z analýzy **jednotlivce**, **týmu** a **organizace**. Dále uvádí, že tato analýza spočívá ve shromažďování informací o současném stavu. Zjišťuje se stav zaměstnanců z hlediska jejich schopností a dovedností a zkoumá se také výkonnost zaměstnanců, týmu a celé organizace.

Zjištěné údaje se poté srovnávají s požadovanou úrovní. Rozdíl mezi aktuálním stavem zmíněných faktorů a požadovaným stavem se nazývá **mezera ve výkonnosti**. A právě tato mezera se musí odstranit pomocí vzdělávání.



Obr. 3.3. Výkonnostní mezera. Zdroj: Vlastní tvorba

Bláha a kol. (2013) dále uvádějí, že proces identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb probíhá ve třech krocích:

1. **Organizační analýza:** Při organizační analýze se vychází z údajů o cílech a plánech organizace, z její struktury a výrobního programu. Také se vychází z údajů o počtu a pohybu zaměstnanců v organizaci, o produktivitě a plánech při zavádění nové technologie. V organizační analýze výkonnostní mezery identifikujeme podle otázek: „Kde jsme a kam směřujeme?“ a „Jaké máme zaměstnance a jaké zaměstnance potřebujeme, abychom dosáhli stanovených cílů?“
2. **Analýza práce:** Jsou analyzovány činnosti a úkoly na jednotlivých pracovních pozicích a jaké znalosti, schopnosti a dovednosti musí zaměstnanec na těchto pracovních pozicích mít. Vychází se z popisu pracovních míst a z jejich specifikací, z konzultací s manažery nebo z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci. Při srovnání jsou identifikovány mezery, které je potřeba odstranit.
3. **Analýza osob:** Tato analýza je zaměřena na osobní charakteristiky zaměstnanců. Potřebné údaje je možno získat z předchozích hodnocení zaměstnanců, z jejich záznamů o vzdělávání a z jiných dokumentů.

Jelikož je každá organizace jedinečná, používá se vždy metoda, která je pro organizaci nejvhodnější. Bláha a kol. (2013) uvádí jako nejčastější metody pro získávání celooorganizačních údajů analýzu strategických cílů a plánů, analýzu trendů na trhu a také potřeb zákazníků, benchmarking, brainstorming, výstupní rozhovory, audity, dotazníky a práci s dokumenty.

Pro údaje o pracovních místech jsou nejpoužívanějšími metodami analýza pracovního místa, snímek dne, brainstorming, dotazník, personální audit, práce s dokumenty, porady a diskuze a řízení podle cílů.

Údaje o zaměstnancích se poté získávají nejčastěji pomocí hodnocení zaměstnanců, assessment a development center, testů a zkoušek, dotazníků a průzkumů, pozorováním, analýzou chování a manuálních zručností, sebehodnocením, simulací, technikou kritických událostí a dalšími.

Na základě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb jsou poté vybráni zaměstnanci, u kterých byla shledána potřeba dalšího vzdělávání, a jsou vybrány oblasti potřebného vzdělávání. Tím je ukončen první krok procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a může se přejít ke kroku druhému, tedy k plánování vzdělávání a rozvoje.

3.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Plán rozvoje a vzdělávání by měl obsahovat veškeré informace potřebné k realizaci konkrétního vzdělávání, a to:

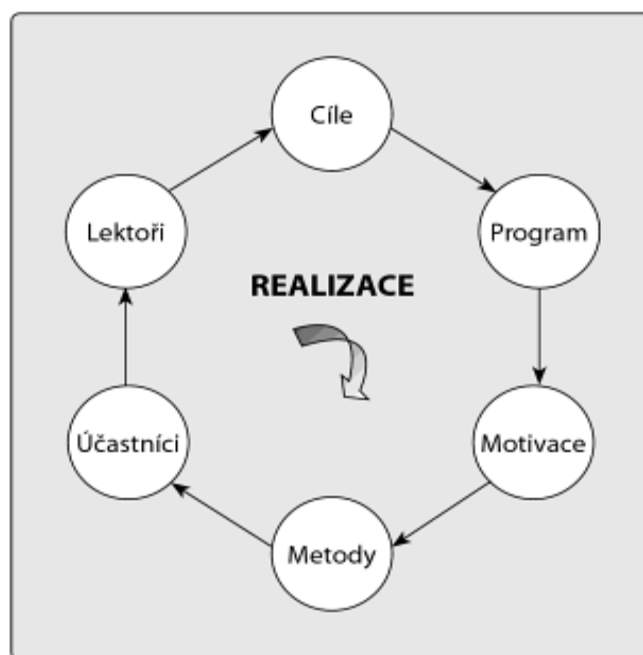
- ❖ **Kdo se bude vzdělávat?** Tuto informaci jsme zjistili z prvního kroku vzdělávacího procesu, kdy jsme identifikovali zaměstnance s určitou výkonnostní mezerou. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do skupin. Každá skupina by se měla skládat z alespoň podobně zaměřených zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být také na podobné vědomostní úrovni daného tématu vzdělávání. Jako příklad si můžeme uvést nevhodnou situaci, kdy se ve stejné skupině bude v anglickém jazyce vzdělávat mzdová účetní, která se nikdy anglicky neučila, a obchodní manažer, který momentálně anglický jazyk aktivně nevyužívá, ale učil se jej 10 let při svých studiích.
- ❖ **V jaké oblasti se bude vzdělávat?** Organizace si od realizovaných vzdělávacích aktivit slibuje zvýšení pracovního výkonu, je proto třeba věnovat velkou pozornost výběru vhodných oblastí pro vzdělávání a rozvoj. Musí se zohlednit veškeré faktory zjištěné při identifikaci vzdělávacích potřeb. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 97) uvádí za vhodné, kdy je „vzdělávání šité na míru konkrétnímu podniku, kdy ve vzdělávání jsou zohledněny specifika podniku i jeho zvláštní požadavky.“

- ❖ **Které metody budou použity ke vzdělávání?** Dnes existuje mnoho metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které můžeme rozdělit podle mnoha kritérií. Důležité je proto zvolit tu správnou metodu. Výběru vhodné metody a metodám samotným je v této práci věnovaná samostatná kapitola.
- ❖ **Kdo bude vzdělávat?** Který jedinec nebo která instituce bude pracovníky vzdělávat, to záleží často na množství finančních prostředků, které je pro vzdělávací aktivity vyčleněno. Organizace s větším rozpočtem pro vzdělávání nejspíše využijí specializovaných vzdělávacích agentur. Výběr vhodné agentury mohou ovlivnit vlastní zkušenosti, reference, nabídka, cena a další faktory. Organizace s menším rozpočtem na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může využít služeb vlastního školicího centra, případně odborníka na danou problematiku.
- ❖ **Kdy bude vzdělávání probíhat?** Je důležité vybrat pro vzdělávání vhodný čas. Je vhodné vybrat období, kdy nemá organizace přetíženy zdroje, tzn. například v době měsíčních uzávěrek nebo v předvánočním období. Také je třeba se vyvarovat období v roce, kdy zaměstnanci často čerpají dovolenou. Dále se musí rozhodnout o tom, zda bude vzdělávací aktivita jednorázového charakteru nebo bude rozdělena do více částí.
- ❖ **Kde bude vzdělávání probíhat?** Nabízí se pořádání vzdělávacích aktivit přímo v organizaci nebo v prostorách mimo organizaci, ať už se jedná o uzavřené prostory vzdělávací agentury nebo venkovní prostory při využití outdoorových vzdělávacích aktivit. Této problematice se dále věnuje kapitola věnovaná metodám vzdělávání zaměstnanců.
- ❖ **Jakým způsobem se bude uskutečněné vzdělávání hodnotit?** Po ukončení vzdělávání je třeba vyhodnotit efektivitu a přínos vzdělávání pro organizaci. Problematice se v této práci podrobněji věnuje samostatná kapitola.
- ❖ **Jaké budou náklady na vzdělávání?** Při počítání nákladů na vzdělávání musíme vzít v potaz dvě složky těchto nákladů, a to náklady přímé a nepřímé. Za přímé náklady považujeme např. náklady na ubytování, stravu, mzdy lektorů apod. Nepřímé náklady jsou náklady obětované příležitosti.

3.4.3 Realizace vzdělávacích aktivit

V předchozích krocích procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byly identifikovány potřeby na vzdělávání a vzdělávání bylo poté detailně naplánováno. Nyní již přichází na řadu samotná realizace vzdělávacích aktivit.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí prvky, ze kterých se realizace vzdělávání skládá. Jedná se o cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory.



Obr. 3.4. Prvky procesu realizace vzdělávání. Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011 s. 99).

❖ **Cíle:** Při stanovení cílů se vychází z již identifikovaných potřeb vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011) doporučují rozdělení cílů na:

- **Programové cíle:** Cíle kompletního vzdělávacího programu.
- **Cíle kurzu:** Jedná se o cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Mohou se dále členit na dílčí cíle.

Je třeba také rozlišit pojmy **cíl** a **záměr**. Prokopenko (2010) tyto dva pojmy rozlišuje jednoduše tak, že **záměr** se týká lektora, kdežto **cíle** se týkají účastníků

vzdělávání. Jinak řečeno záměrem můžeme nazvat pouze to, co má lektor v plánu během lekce probírat a proč. Cílem je potom už konkrétní výstup ze vzdělávacího procesu, tedy co budou absolventi kurzu schopni dělat. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 100) dále uvádějí, že „cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování“. Dále také tvrdí, že přecenění sil nebo schopností účastníků a jejich zatížení příliš velkým počtem cílů (s tím souvisí velký počet materiálů, které je nutno prostudovat v neúměrně krátkém čase), může mít za následek, že vzdělávání přinese více škody než užitku.

❖ **Program:** Program vzdělávací aktivity musí obsahovat čas začátku akce a pravděpodobný konec, předmět vzdělávání (téma), místo, kde se akce koná, a pomůcky, které si s sebou účastníci vzdělávání musí přinést. Navíc je zde možnost uvést také jméno lektora, který akci povede, nebo metody, které budou použity. Pro bezproblémové naplnění programu vzdělávání Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí potřebu zajistit:

- Možnost pro každého účastníka vzdělávání se vyjádřit ke všem částem programu, aby byly hned při počátku akce odstraněny případné nejasnosti.
- Možnost všech účastníků se hned při začátku lekce vyjádřit k tomu, co od kurzu očekávají. Lektor tak může dodatečně lekci upravit a účastníci kurzu budou motivováni a rychleji se ztotožní s cíli.
- Na začátku lekce by měl být uzavřen „kontrakt“, což je potvrzení, že program vyhovuje všem účastníkům vzdělávání (včetně lektorů). Lekce tak nebude v průběhu narušována z důvodu nesouhlasu některého z účastníků, ať už s harmonogramem, nebo s obsahovou stránkou lekce.
- Lektor musí mít vytvořenu dostatečnou časovou rezervu pro závěrečné zopakování probírané problematiky a pro objasnění nejasností, které se mohou mezi vzdělávanými objevit. Účastník tak musí z lekce odcházet s pocitem, že nemá žádné nejasnosti a že vše správně pochopil. Jednoduše řečeno musí mít pocit, že toto

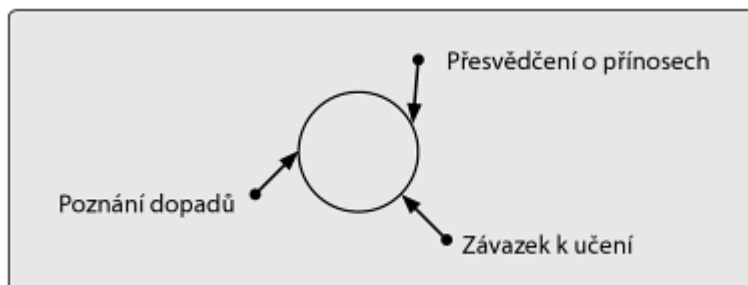
vzdělávání mělo smysl a že získané vědomosti a dovednosti využije ve svém pracovním prostředí.

- ❖ **Motivace:** Armstrong (2007) tvrdí, že lidé musí být motivováni, aby se mohli efektivně vzdělávat. Vzdělávaný člověk podle něj musí pochopit, jaký přínos bude mít z toho, že dosáhne cílů stanovených pro jeho vzdělávání. K cílům stanoveným pro vzdělávání zaměstnance se může vázat pobídkový systém. Mužík (2013) k pobídkovému systému uvádí, že jeho základem je manažerské myšlení, kdy zaměstnanci mohou být motivováni externí pobídkou. Nejvyšší motivační faktor pro zaměstnance má nejčastěji peněžní odměna. Příklady dalších vybraných motivačních faktorů jsou uvedeny v následující tabulce.

Vybrané motivační faktory
Peněžní odměna
Zlepšení postavení v rámci organizace
Zlepšení postavení v rámci společnosti
Seberealizace
Stát se atraktivnějším na trhu práce
Jiné...

Tab. 3.2. Vybrané motivační faktory. Zdroj: Vlastní tvorba

Účastník vzdělávání se během něj může nacházet ve třech rozdílných stádiích. Vodák a Kucharčíková (2011) za tato tři stádia označují **poznání dopadů**, **závazek k učení** a **přesvědčení o přínosech**. Podle toho, ve kterém stádiu se zrovna vzdělávaný zaměstnanec nachází, bude se měnit jeho motivace.



Obr. 3.5. Cyklus motivace. Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 101)

Zaměstnance, kteří nejsou v rámci uvedeného cyklu dostatečně motivováni, je třeba posouvat. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí tyto faktory, které mohou posunout zaměstnance v rámci motivačního cyklu:

- Vedení diskuse spojené s uvedením příkladu, kdy mělo vzdělávání pozitivní přínos pro vzdělávaného.
- Návštěvy u týmů, kterým učení přineslo úspěch.
- Argumentace pomocí odborných článků.
- Využít zaměstnance, kteří osobně vysvětlí přínos konkrétního vzdělávání a uvedou, jaký přínos mělo pro ně osobně.

Vodák a Kucharčíková (2011) dále uvádějí zásady, kterých je potřeba se při motivaci účastníků držet:

- Zapojit do vzdělávacího procesu management a v možných případech zajistit, aby se management zúčastňoval vzdělávacích aktivit společně s ostatními zaměstnanci.
- Účastníci vzdělávání musí být s předstihem seznámeni s cíli a musí být zohledněna jejich očekávání, podle kterých by měl být kurz případně upraven.
- Připomínat zaměstnancům přínos vzdělávacího programu.
- Teorie, která je jim na lekcích představena, musí být v souladu s jejich vlastními zkušenostmi, čímž si uvědomí, že získané vědomosti mohou ve svém pracovním prostředí opravdu využít.
- Vzdělávací akce organizovaná mimo podnik má za následek větší relaxaci zaměstnanců, ti nejsou rušeni běžnými pracovními povinnostmi.
- Lektori musí navozovat příjemnou atmosféru, kde se nebudou bát vzdělávání zaměstnanci komunikovat. Lektor také musí motivovat a respektovat účastníky vzdělávání.

❖ **Účastníci:** Jedná se logicky o nejdůležitější prvek vzdělávacího procesu v organizaci. Právě účastníkům je vzdělávání určeno. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 106) tvrdí, že někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven se učit ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskusi a další dávají přednost získávání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí. Buckley a Caple (2007) se ve své knize odkazují na práci Kolba, Honeyho a Mumforda, kteří definovali čtyři základní styly učení, a to:

a) **Aktivisté:** Zasahují jako hasiči požáru, snaží se o projevování v krátkodobých krizích. Mají rádi nové výzvy a naopak rádi nemají dlouhodobé činnosti. Nejlépe se učí když:

- Existují nové zkušenosti a problémy, z nichž se mohou učit.
- Mohou se účastnit krátkodobých činností ihned a na místě.
- Existuje přítomnost dramatu a vzrušení.
- Musí řešit komplikovaný úkol a jsou „hozeni do vody“.
- Jsou součástí týmu, kterému mohou předávat své nápady.

b) **Reflektori:** Odráží názory. Rádi stojí v pozadí a pozorují. Jsou zvyklí shromažďovat údaje a analyzovat je, než dojdou k závěrům. Zvažují veškeré důsledky, jsou opatrní. Na školení a cvičení si sednou pravděpodobně do zadu. Vyhovují jim tyto podmínky:

- Mohou poslouchat a pozorovat.
- Mohou o činnosti přemýšlet a mají k tomu dostatek času.
- Mohou si vše překontrolovat.
- Mají možnost si vyměňovat s ostatními veškeré názory.

c) **Teoretici:** Hledají základní principy, teorie, modely a předpoklady. Je pro ně charakteristická racionalita a logika. Jsou objektivní a rádi vše analyzují. Nejsou spokojeni se subjektivními zkušenostmi. Nejlépe se učí když:

- To, co se mají učit, je součástí modelu či teorie.
- Mohou se ptát a vše si vyzkoušet.
- Nacházejí se ve strukturovaných situacích s jasným účelem.
- Vyžaduje se po nich pochopení komplikovaných situací.

d) **Pragmatici:** Pátrají po nových myšlenkách, rádi experimentují. Když se účastní školení, chtějí poté vše vyzkoušet v praxi. Problémy berou jako výzvu. Vyhovují jim tyto podmínky:

- Vidí možnost použít nabyté zkušenosti v praxi.
- Mají šanci vyzkoušet si a procvičovat postupy za přítomnosti instruktora.
- Mohou se soustředit na praktický problém a navrhovat plány činností s jasným konečným výsledkem.

3.4.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Bláha a kol. (2013) o této části vzdělávacího procesu hovoří jako o nejdůležitější a zároveň nejtěžší. Jedná se o zjištění celkových nákladů a přínosů vzdělávacího procesu. Nejobtížnější je změřit efektivitu vzdělávání a skutečný přínos, který by se měl projevit ve výkonu jednotlivce, potažmo celé organizace.

Existuje mnoho modelů sloužících k hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, z nichž pravděpodobně nejpoužívanější je rozšířený Kirkpatrickův model. Jako o rozšířeném o něm hovoříme proto, že Jack Phillips vzal Kirkpatrickovy čtyři úrovně hodnocení a přidal k nim úroveň pátou. Mužík (2013) uvádí, že Kirkpatrickův/Phillipsův model vyhodnocuje parametry spojené s efektivitou vzdělávání podle předpokladu, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují a jsou na sobě závislé. Těchto pět úrovní je charakterizováno takto:

- ❖ **Úroveň reakce:** Je hodnocena spokojenost účastníků se vzdělávacím programem a lektorem. Zjišťuje se spokojenost s obsahem, tzn. co by do vzdělávacího programu zařadili navíc, resp. co by vyřadili. Toto hodnocení by se mělo provádět s co možná nejmenším časovým odstupem, účastníci tak budou mít všechny poznatky

v paměti. Nejvyužívanějším a nejjednodušším nástrojem pro sběr dat pro toto hodnocení je dotazník spokojenosti.

- ❖ **Úroveň učení:** Na této úrovni je posuzováno skutečné množství znalostí a dovedností, které účastníci kurzu získali. Pro hodnocení úrovně učení se mohou použít strukturované rozhovory a dotazníky. Nejvhodnější metodou hodnocení je použití testu před začátkem vzdělávání a po jeho ukončení, kde lze nejlépe vidět rozdíl ve znalostech a dovednostech vzdělávaného zaměstnance.
- ❖ **Úroveň chování:** Na úrovni chování se zkoumá, do jaké míry účastníci školení využívají nově nabyté znalosti a dovednosti při svých klasických pracovních činnostech. Nejvhodnější metody pro toto hodnocení jsou assessment a development centra, strukturované rozhovory, metoda 360° a také pozorování a behaviorální rozhovory.
- ❖ **Úroveň výsledku:** Na této úrovni se posuzuje vliv, jaký má vzdělávání na výkonnost organizace. Posuzuje se aktuální stav se stavem před začátkem vzdělávání. Zkoumá se, do jaké míry mělo vzdělávání vliv na různé oblasti podniku, a zda bylo v těchto oblastech dosaženo cílů, jako např. zvýšení produkce, snížení počtu úrazů, větší spokojenost zákazníků, snížení nákladů apod.
- ❖ **Úroveň návratnosti investice (ROI):** Na úrovni návratnosti investic jsou porovnávány finanční přínosy a náklady vynaložené na vzdělávání. Jedná se pouze o statickou metodu a nezohledňuje tak rozložení zisku v čase. Pro výpočet návratnosti investice se používá vzorec:

$$\text{ROI v \%} = ((\text{Přínosy} - \text{Náklady}) * 100) / \text{Náklady}$$

Bláha a kol. (2013) uvádí také další ukazatele používané v oblasti hodnocení vzdělávání v organizaci, a to:

- ❖ **Podíl proškolených zaměstnanců za rok** - Počítá se jako podíl počtu účastníků školení za rok ku průměrnému počtu zaměstnanců
- ❖ **Průměrný počet hodin školení na jednoho účastníka za rok** – Vypočte se jako podíl celkového počtu hodin věnovaných školení za rok ku celkovému počtu účastníků

- ❖ **Průměrné náklady na jednu hodinu školení jednoho účastníka** – Vypočítá se pomocí vzorce (Celkové náklady na školení / (Počet účastníků školení za rok* počet hodin na školení))
- ❖ **Hodnota ztráty pracovního výkonu v důsledku účasti na školení za rok** – spočítá se jako průměrný počet hodin ztráty pracovního výkonu na jednoho účastníka za období*počet účastníků školení*hodnota vyrobené produkce za hodinu

3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

Jedna ze zmíněných deseti Armstrongových podmínek efektivního vzdělávání je používání vhodné metody vzdělávání.

Každá metoda má svá specifika, měla by odpovídat požadavkům podniku a reagovat na současné trendy. Volbu metody vzdělávání ovlivňuje mnoho faktorů. Vodák a Kucharčíková (2011) dělí **faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod** do pěti kategorií:

- a) **Cíle učení** – vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty
- b) **Předmět a obsah** – specifický předmět a požadavky podniku, interdisciplinární těžkosti
- c) **Lidské faktory** – lektoři, účastníci, prostředí
- d) **Časové a materiální faktory** – čas, finance, vzdělávací zařízení
- e) **Principy učení** – motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba, přenos poznatků

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112) dále tvrdí, že „současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně; měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky“.

Barták (2010) uvádí, že vzdělávání zaměstnanců zahrnuje vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí, a to na úrovni organizační, skupinové anebo individuální. Uvádí také, že náklady na toto vzdělávání by měly být považovány za návratnou investici.

Existuje mnoho metod vzdělávání pracovníků. Tyto metody můžeme rozdělit do kategorií, z nichž nejpoužívanější dělení je na metody **on the job** a metody **off the job**. Zvláštní kategorii pak tvoří vzdělávací metody používané jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, příkladem takové metody je **e-learning** neboli elektronické vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011) uvedené metody dále ještě obohacují o **participativní metody**.

3.5.1 Metody „on the job“

Koubek (2007) uvádí, že se tyto metody používají na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, a jsou nejvhodnější pro vzdělávání zaměstnanců na dělnických pracovních pozicích. Dnes však již toto není pravda a tyto metody vzdělávání mohou být použity pro vzdělávání nejen na dělnických pracovních pozicích.

- ❖ **Instruktaž:** Vzdělávaný zaměstnanec se učí výkonu určité práce tím, že pozoruje a napodobuje práci zkušeného školitele. Metoda instruktáže je vhodná v případě, kdy je požadováno, aby si zaměstnanec rychle a snadno osvojil znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání sjednané práce a také k dosahování požadovaného výkonu. Jedná se o jednu z nejčastěji využívaných metod vzdělávání.
- ❖ **Asistování:** Zaměstnanec se připravuje k samostatnému výkonu určité práce asistováním zkušenému školiteli, čímž si osvojuje pracovní postup. Zaměstnanec se tak dokonale připraví ke zvládnutí potřebného pracovního výkonu. Je třeba dát pozor, aby si vzdělávaný zaměstnanec neosvojil spolu s požadovanými vědomostmi také nevhodné návyky, kterými může školitel disponovat a zaměstnance tak nevědomky ovlivnit.
- ❖ **Pověření úkolem:** Jedná se do jisté míry o rozvinutou metodu asistování. Zaměstnanec je pověřen školitelem ke splnění určitého úkolu. Zaměstnanec musí při plnění tohoto úkolu prokázat schopnost aplikovat nabyté znalosti, dovednosti a chování. Použití této metody vzdělávání vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti.
- ❖ **Rotace práce:** Byard a Rue (2011) uvádí, že metoda rotace práce je navržena tak, aby jednotlivci poskytla bohaté zkušenosti díky působení v mnoha oblastech organizace. Dále tvrdí, že velké organizace tuto metodu vzdělávání

zaměstnanců využívají pro čerstvé absolventy po nástupu do zaměstnání. Zaměstnanec je vždy na určitou dobu umístěn na pracovní místo s jinou pracovní náplní a jinými pracovními podmínkami. Dvořáková (2012) rozlišuje rotaci krátkodobou a dlouhodobou. Krátkodobá rotace podle ní probíhá v rámci jedné směny až jednoho týdne. Dlouhodobá rotace potom v rámci několika měsíců až let.

- ❖ **Koučing:** Armstrong (2011, s. 184) definuje koučování jako „osobní přístup (obvykle typu 1+1) uskutečňující se při výkonu práce, který má pomoci lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň odborné způsobilosti“. Armstrong (2011) dále uvádí, že kdykoliv manažer poskytuje po dokončení úkolu zpětnou vazbu zaměstnanci, je zde příležitost pomoci tomuto zaměstnanci, aby příště zadanou práci provedl lépe. Lee (2005) vidí v metodě koučingu změnu ve vztahu nadřízený – podřízený, kdy oba dva společně pracují na tom, jak podřízenému pomoci k vykonávání práce podle svých nejlepších schopností. Koučing je zaměřen na dlouhodobější rozvoj zaměstnance a jeho soustavné učení se a vzdělávání. Dvořáková (2012) přirovnává koučing v organizaci ke sportu, kdy se skupina hráčů pod vedením kouče dokáže proměnit v úspěšný fungující tým. Dvořáková tedy nevidí žádný důvod, proč by tato skutečnost nemohla fungovat v organizaci, funguje-li ve sportu. Poddaná (2012) uvádí mezi charakteristikami správného kouče např. efektivní dotazování a komunikaci, orientaci na výsledek, naslouchání, porozumění, nepodsouvání svých názorů, schopnost vytvořit příjemnou atmosféru, sebedůvěru, nesobeckost a další.
- ❖ **Mentoring:** Zaměstnanec je při použití této metody vzděláván mentorem, čili odborníkem na určitou oblast. Tento mentor, kterého si zaměstnanec vybírá sám (vidí v něm svůj vzor), musí být schopný předat své zkušenosti a radit při nabývání znalostí, dovedností a chování, které jsou potřebné pro dosažení výkonu požadovaného organizací.
- ❖ **Konzultování:** Konzultování patří k novějším metodám vzdělávání pracovníků. Armstrong (2011) uvádí, že hlavním znakem konzultování je zaměřenost na emoční rozpoložení pracovníka. Pro konzultování jsou potřeba vyškolení odborníci, kteří pomáhají zaměstnanci vyřešit jeho osobní krizi a problémy bránící zaměstnanci v požadovaném výkonu.

- ❖ **Pracovní porada** – Během pracovní porady získává zaměstnanec pravidelně informace o aktuálním dění ve společnosti a plánech na další období.

3.5.2 Metody „*off the job*“

Koubka (2011) tvrdí, že jsou metody používané mimo pracoviště vhodné pro vzdělávání manažerů a specialistů. V dnešní době se ovšem tyto metody mohou využít stejně dobře také pro nemanážerské pracovní pozice.

- ❖ **Přednáška:** Často používaná metoda, kdy jsou zaměstnanci vzdělávání prostřednictvím výkladu školitele. Snadné a rychlé předání znalostí a dovedností školitele je ovšem pouze jednosměrné a snižuje tak motivaci k aktivnímu osvojování těchto znalostí a dovedností. Jednosměrnost přednášky se dá do jisté míry napravit závěrečnou diskuzí. Příliš dlouhá přednáška není příliš efektivní a snižuje se při ní pozornost zaměstnanců, kteří si zapamatují jen malé množství informací. Pro udržení pozornosti vzdělávaných je vhodné použít různé multimediální pomůcky.
- ❖ **Seminář:** Oproti přednášce se jedná o aktivnější osvojování znalostí a dovedností. Výklad školitele je obohacen o diskuzi mezi ním a zaměstnanci i mezi zaměstnanci samotnými. Ti si tak osvojí více znalostí. Vzdělávaná skupina ovšem musí mít optimální velikost. Diskuze v příliš velké skupině by nebyla efektivní. V případě, že velikost skupiny nelze ovlivnit, nabízí se možnost využití přednášky místo semináře. Výhodou této metody je okamžitá zpětná vazba.
- ❖ **Demonstrování:** Při demonstrování předvádí školitel požadované pracovní postupy zaměstnancům, a to v reálných anebo modelových podmínkách.
- ❖ **Případová studie:** Zaměstnanci hledají řešení modelového problému, řeší reálné problémy. Řešením případových studií se zaměstnanci učí nejen požadovaným znalostem a dovednostem, které jsou předmětem této případové studie, ale učí se také týmové spolupráci a analytickému a systémovému myšlení.
- ❖ **Outdoorové aktivity:** Tyto aktivity se vykonávají ve volné přírodě formou sportovních aktivit. Výhodou může být pro zaměstnance pracovní odreagování.

Při outdoorových aktivitách si zaměstnanci rozvíjí své přirozené schopnosti, jako jsou např. analyzování, rozhodování, realizování, plánování, organizování, vedení, vybírání, hodnocení, komunikace, koordinace, kooperace a další. Tyto schopnosti poté využijí na svém běžném pracovišti a pomáhají jim k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Hroník (2007) vidí důležitost používání outdoorových aktivit ve vzájemné spolupráci mezi zaměstnanci, kdy tato spolupráce je mnohem výraznější než v pracovním prostředí, kde je často každý zaměstnanec zaměřen pouze na sebe a svou práci.

- ❖ **Brainstorming:** Jednoduchá skupinová technika sloužící ke generování co nejvíce nápadů. Základní myšlenkou brainstormingu je, že více lidí více vymyslí.

3.5.3 Metody používané na pracovišti i mimo něj

V této kategorii vzdělávání zaměstnanců jsou dnes nejpoužívanější dvě metody, a to **e-learning** a **e-development**. Vodák a Kucharčíková (2011) vidí za současným častým používáním těchto metod především rychlost a nenáročnost z hlediska nákladů. Upozorňují také ale na určitá omezení těchto metod. Tato omezení mohou být dána tématem vzdělávání a technologickým vybavením organizace. Další metodou, kterou můžeme do této kategorie vzdělávacích metod zařadit, je **trainee program**.

❖ E-LEARNING a E- DEVELOPMENT

Hroník (2007, s. 194) uvádí, že je „e-learning poměrně často vnímán jako nový směr vzdělávání – v duchu „nové ekonomiky“ a představy internetu jako nového trhu. Jsou však authority, které odmítají koncepci „nové ekonomiky“ s odkazem, že se ekonomika stále řídí stejnými zákonitostmi a internet není novým trhem, ale médiem. Pro ně e-learning probíhá v alternativním prostředí a užívá jen jiné učební pomůcky. Nemá podstatný vliv na změnu paradigmatu vzdělávání.“ Podle něj se vzdělávání skládá z pěti elementů:

- **Kontext** (společnost, kultura, firma a její strategie)
- **Student** (styly učení, teorie učení)

- **Lektor** (učební zásady - strategie a taktiky k učení)
- **Obsah** a jeho struktura
- **Prostředí** (virtuální, outdoorové)

E-learningové kurzy mohou mít podobu jednotlivých kurzů anebo mohou být zakomponovány do dalších vzdělávacích aktivit.

Hroník (2007) dále dělí e-learningové kurzy podle úrovně zabudované interaktivity na:

- **Distribuce hotových informací:** Jsou předloženy hotové informace. Často se neodlišuje od powerpointové prezentace, do které může být vložen zvuk ve formě komentáře lektora.
- **Získávání informací:** Student musí vyvinout aktivitu a ne pouze procházet stránky a číst. Je potřeba vyplňovat odpovědi z připravených variant apod.
- **Spolupráce:** Objevují se zde prvky, kdy je možno interaktivně spolupracovat s lektorem i s dalšími studenty v kurzu. Používají se diskuzní fóra, virtuální třídy apod.

Dále můžeme e-learningové kurzy rozdělit podle účasti lektora a časování. Hroník (2007) uvádí toto dělení:

- **Synchronní s lektorem:** Poměrně náročný typ kurzu. Nároky stejné jako u prezenčních kurzů. Jediný rozdíl je v tom, že odpadá fyzická doprava z místa na místo.
- **Synchronní bez lektora:** Kurz má nastavené časování, které je řízeno programem. Tyto typy nejsou moc populární, protože působí velice strojově a nepřírozeň.
- **Asynchronní s lektorem:** S lektorem a dalšími účastníky kurzu je možno se setkávat i přesto, že kurz může každý studovat dle svého vlastního časového harmonogramu. Setkávat se účastníci mohou na diskuzních fórech nebo na individuálních konzultacích.

- **Asynchronní bez lektora** – Výhradně formou samostudia. Může být interaktivní. Tyto kurzy v současnosti převládají, a to především z důvodu nenákladnosti.

Hroník (2007) tvrdí, že e-development není něco, co předchází rozvoji, ale ve své podstatě se neliší od klasických rozvojových plánů, probíhá pouze v jiném prostředí, díky kterému s sebou nese důležité výhody. E-development vzniká pro konkrétní rozvojový program, po jeho ukončení ovšem může dále probíhat. Cílem e-developmentu je podporovat transfer znalostí a dovedností do praxe. Hlavními znaky e-developmentu jsou podle Hroníka:

- **Komunikační prostředí:** Je výhodnější elektronická forma rozvojového plánu. Nedochází tak k jeho ztrátě a komunikace není omezena fyzickou přítomností lektora a účastníka kurzu.
- **Propojenost:** E-development nesmí být izolován od dalších metod personální práce. Může se z něj vycházet při hodnocení zaměstnance a naopak hodnocení může poskytovat zdrojové informace pro formulaci rozvojových cílů zaměstnance.
- **Sebeřízení:** Přestože je e-development poměrně složitě strukturován, klade malé časové nároky na další lidi (lektory, nadřízené apod.). Sám zaměstnanec si vytváří plán rozvoje.
- **Těžiště rozvoje:** Těžiště je umístěno mezi jednotlivé výcviky, kde je důležitým faktorem rozvoje samostudium a plánování dalšího rozvoje a způsobu jeho dosažení.
- **Atmosféra permanentního rozvoje:** K e-developmentu se dá kdykoliv vracet a vycházet z něj, a to i když skončil výcvikový program, který měl daný časový rámec.

Hroník (2007) vidí základní rozdíl v metodách e-learningu a e-developmentu v tom, že e-learning se používá spíše k šíření standardizovaných znalostí a slouží k osvojování poznatků, které jsou hotové a osvědčené, a uplatňuje krátkodobý horizont. Oproti tomu e-development je založen na objevování a vytváření poznatků,

kde hotové je pouze minimum poznatků, a je zaměřen na rozvoj úzce vymezených kompetencí. E-development zpravidla trvá déle než jeden měsíc.

E-learning	X	E-development
Standardizované znalosti	X	Unikátní znalosti
Krátkodobé působení	X	Dlouhodobé působení

Tab. 2.6.3.1. Hlavní rozdíly mezi e-developmentem a e-learningem Zdroj: Upraveno dle Hroník (2007)

❖ **TRAINEE PROGRAM**

Jedná se o metodu vzdělávání zaměstnanců používanou převážně ve velkých firmách (ArcelorMittal, Škoda Auto apod.). Dvořáková (2012) definuje trainee program jako adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol s technickým a ekonomickým zaměřením. Trainee program těmto absolventům pomáhá s odbornou a nadodbornou přípravou a současně dochází k identifikaci zaměstnance s firemní kulturou. Dvořáková (2012) dále uvádí příklady zajišťování trainee programů těmito metodami:

- ❖ **Rotace práce**
- ❖ **Pobyt u obchodníka**
- ❖ **Zahraniční pracovní stáž**
- ❖ **Semináře**
- ❖ **PC kurzy**
- ❖ **Jazyková příprava**
- ❖ **Exkurze do závodů**
- ❖ **A další...**

3.5.4 Participativní metody

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí tyto předpoklady pro to, aby metoda vzdělávání mohla být zařazena mezi participativní:

- ❖ Vysoká míra aktivity účastníků
- ❖ Menší skupina účastníků
- ❖ Podpora lepšího zapamatování naučené látky

Pro větší efektivitu jakýchkoliv vzdělávacích metod Koubek (2007) doporučuje použití audiovizuálních pomůcek. V dnešní době patří mezi nejpoužívanější pomůcky např. flipchart, dataprojektor, bílá tabule, naučné filmy, modely a různé podpůrné materiály. Za módní hit dnes můžeme označit používání PowerPointových prezentací. Problémem je, že lektori se často zaměřují na vizuální stránku vlastní prezentace, a hodnota sdělených informací potom ztrácí na kvalitě.

3.6 Benchmarking ve vzdělávání

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) uvádějí, že jednou z nejlepších možností sdílení znalostí je benchmarking. Každý typ benchmarkingu vychází z myšlenky, že když už je potřeba dělat změny, tak proč se nepoučit od někoho, kdo měl již s podobnými změnami pozitivní výsledky.

3.7 Moderní trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje

Tak jako všechny oblasti managementu, tak i oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků prochází určitým vývojem. Metody a techniky, které byly populární před 10 lety, by dnes už jistě takový úspěch neslavily. Hlavními trendy dnešní doby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou:

- ❖ **Využívání moderních technologií ve vzdělávání:** Vojtovič (2011) tvrdí, že technologický pokrok jde vždy bok po boku s pokrokem v oblasti vzdělávání.

Výhody	X	Nevýhody
Tempo si určuje zaměstnanec sám		Možné počáteční náklady na pořízení potřebné technologie
Může začít tehdy, kdy se mu to hodí		Složitější administrativa při větším počtu účastníků
Nákladově efektivní řešení		Averze zaměstnanců k elektronickému vzdělávání
Rychle dostupný aktualizovaný materiál		Nedostatek vizuálního kontaktu mezi vzdělávanými a lektorem
Stejná dostupnost pro velké množství zaměstnanců		Špatné zachytávání neverbálních reakcí
Možnost soukromé komunikace s lektorem		Horší stanovování pravidel spolupráce
		Vysoké nároky na lektora při koordinaci se všemi účastníky

Tab. 2.9.1. Výhody a nevýhody vzdělávání pomocí moderních technologií. Zdroj: upraveno dle Vodák, Kucharčíková (2011)

- ❖ **Krácení rozpočtu určeného pro vzdělávání:** Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že jedním z dopadů hospodářské krize je krácení rozpočtů na vzdělávání v organizacích. Právě finanční prostředky určené ke vzdělávání přichází na řadu jako první při hledání úspor. Každá krize však jednou skončí a konkurenční boj bude mezi organizacemi stále. S nadsázkou se tak dá tvrdit, že zaměstnanci na pozicích vzdělávacích specialistů se o své místo bát nemusí.
- ❖ **Čerpání dotací z EU:** Evropská unie v dnešní době poskytuje dotace takřka na všechno. Vyjímkou nejsou ani dotace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nutno říci, že bez těchto dotací by v mnohých organizacích vzdělávání vůbec neexistovalo.
- ❖ **Sociální odpovědnost organizací:** Kociánová (2012) tvrdí, že sociální odpovědnost se týká všech oblastí organizace a jsou za ni zodpovědní vlastníci a manažeři. Moderní organizace se v dnešní době snaží být sociálně odpovědnými a s tím souvisí i vzdělávání vlastních zaměstnanců, kteří se tak stávají atraktivnějšími pro pracovní trh.
- ❖ **Sladění pracovního a mimopracovního života:** Organizace se v dnešní době snaží o to, aby zaměstnanec měl možnost mít svůj pracovní a mimopracovní život v určité harmonii. V oblasti vzdělávání je dnes pro zaměstnance poměrně častá možnost projít si vzdělávací materiály v pohodlí domova a nezdržovat se tak v práci déle než je nutné.

- ❖ **Talent management:** Hroník (2007) tvrdí, že v současnosti není talent limitován věkem a jeho kritériem je výkonnost. Mluvíme-li tedy o talentech, nemusíme si pod tímto pojmem představovat pouze mladé absolventy. Talent management tedy můžeme definovat jako řízení schopností všech perspektivních zaměstnanců organizace.

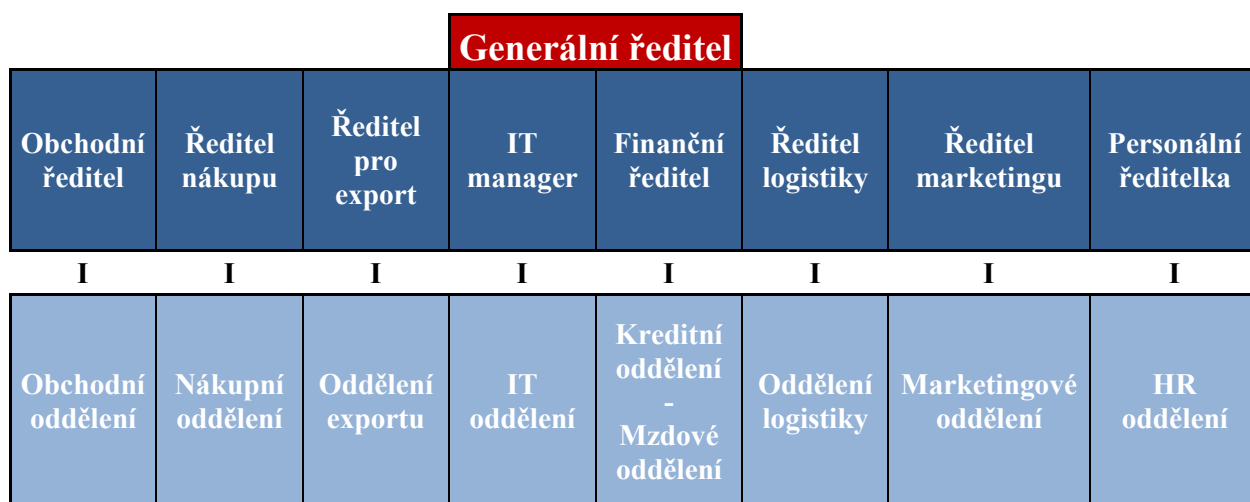
4. Charakteristika organizace

Organizace vybraná pro tuto diplomovou práci patří mezi největší distributory IT a výpočetní techniky v České republice. Jak již bylo zmíněno v metodice diplomové práce, není jméno organizace uváděné v této práci jménem skutečným.

Organizace stála u zrodu IT distribuce na českém trhu. V současné době expanduje i do dalších zemí EU. Portfolio nabízených produktů zahrnuje úplný sortiment IT trhu. Organizace disponuje skladem o rozloze 16.000 m². Má více než 20-ti leté zkušenosti v oboru a neustále přináší nové technologie. O důležitém postavení na trhu svědčí každoroční umístění v anketě CZECH TOP 100 společností v České republice, Top 100 ICT a Český a Slovenský IT distributor.

4.1 Organizační struktura

Při pohledu na organizační strukturu lze vidět, že se jedná o funkcionální strukturu. Jelikož se obor IT technologií rychle vyvíjí, je potřeba rychle reagovat a komunikovat, a právě to umožňuje tato organizační struktura. Při rozhodnutí vrcholového managementu se informace šíří napříč celou organizací.



Obr 4.1. Organizační struktura IT data. Zdroj: Interní dokumenty

5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole diplomové práce bude detailně analyzován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci IT data. Tato analýza bude provedena pomocí dotazování, pozorování a dotazníkového šetření. Sledované období bude od 1.5. 2013 do současnosti. Starší údaje nemohla organizace IT data dodat z důvodu velkých organizačních změn před tímto termínem.

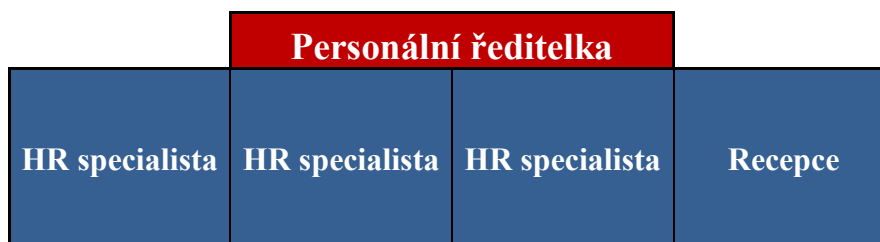
5.1 Oddělení HR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je spolu s dalšími personálními činnostmi v kompetenci oddělení lidských zdrojů. Hlavním cílem HR oddělení je „Zajistit dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou svědomitě plnit své úkoly“.

Činnosti HR oddělení ve společnosti IT data:

- ❖ Spolupráce při přijímání nových zaměstnanců
- ❖ Organizace a plánování vzdělávacích aktivit
- ❖ Získávání informací o potřebách zaměstnanců
- ❖ Spolupráce při hodnocení zaměstnanců
- ❖ Vedení recepce

Jak lze vidět, není vzdělávání zaměstnanců jediným oborem působnosti HR oddělení. V organizaci IT data je vzdělávání v kompetenci jednoho zaměstnance na pozici HR specialista. Zaměstnanec na této pozici je přímo podřízen personální ředitelce.



Obr 5.1. Organizační struktura HR oddělení IT data. Zdroj: Interní dokumenty

5.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci IT data

Organizace IT data si je vědoma obrovské konkurence mezi distributory informačních technologií na všech trzích, na kterých působí. Tito distributoři mají až na výjimky totožná portfolia produktů, které svým zákazníkům nabízejí. Stejně tak distributoři nabízejí obdobné doplňkové služby, a tak je velmi obtížné přesvědčit zákazníka, aby nakoupil zboží právě u organizace IT data. Logicky se nabízí možnost pracovat s cenami a zaujmout tak zákazníky příznivější cenou, ale v praxi to tak snadno proveditelné není. Velcí distributoři mají podepsány smlouvy o distribuci s výrobcí informačních technologií a mimo jiné jsou vázáni k dodržování cenové politiky. Jak být tedy lepší a z pohledu zákazníků zajímavější organizací? Odpověď: Mít schopné pracovníky, kteří jsou odborníky a mají vlastnosti potřebné k hledání nových zákazníků a udržení si těch stávajících.

Jelikož je každá pracovní pozice specifická, jsou specifické i požadavky na tyto pozice. Je tedy logické, že se pracovník ve skladu pravděpodobně nepotřebuje vzdělávat ve stejných oblastech jako obchodní manažer. Jak již bylo zmíněno, zaměřuje se tato práce na vzdělávání zaměstnanců na pozicích obchodní manažer, obchodní asistent, nákupní manažer, nákupní asistent a hunter. Zaměstnanci na těchto pozicích se účastní stejných druhů školení.

	Přímý nadřízený	Podřízené pozice
Obchodní manažer	Ředitel obchodního oddělení	Obchodní asistent
Obchodní asistent	Ředitel obchodního oddělení	nemá
Nákupní manažer	Ředitel nákupu	Nákupní asistent
Nákupní asistent	Ředitel nákupu	nemá
Hunter	Ředitel obchodního oddělení	Obchodní asistent

Tab. 5.1. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Zdroj: Interní dokumenty

- ❖ **Obchodní manažer:** Pracovní náplní obchodního manažera je především péče o stávající zákazníky, hledání nových zákazníků a zpracování jejich objednávek. Obchodní manažer také plní funkci základní technické podpory a poskytuje zákazníkům technické informace o nových i stávajících produktech, a také o produktech, které teprve budou na trh uvedeny. Obchodní manažer se zákazníky také spolupracuje na vypsaných výběrových řízeních. Se zákazníky musí udržovat dobrý vztah, a tak je od něj očekávána ochota cestovat a navštěvovat osobně zákazníky ať už v jejich sídlech nebo na několikrát do roka organizovaných IT konferencích.

Při obsazování pracovních pozic je potřeba, aby uchazeč o zaměstnání splňoval základní kvalifikační předpoklady. U pozice obchodního manažera není kladen velký důraz na úroveň dosaženého vzdělání, a je proto vyžadováno pouze vzdělání středoškolské. Důležitější jsou na této pracovní pozici osobnostní předpoklady. Uchazeč musí mít výborné komunikační dovednosti, být flexibilní, musí umět vyjednávat, být spolehlivý a samostatný a především mít reprezentativní vystupování. Obchodní manažer by také měl vlastnit řidičský průkaz skupiny B.

- ❖ **Obchodní asistent:** Pracovní náplň obchodního asistenta je do velké míry ovlivněna pracovní náplní obchodního manažera. Obchodní asistent manažerovi dle potřeby asistuje při zpracovávání objednávek, které následně fakturuje. Na rozdíl od manažera má asistent více administrativních úkolů, jako např. zavedení nových klientů do interního informačního systému apod. Poskytuje také stejně jako manažer základní technickou podporu. Zkušenejší obchodní asistenti mohou mít přideleny klienty, o které se starají stejně jako manažeři, ale v jejich případě to nejsou klienti tak významní, jako ti, o které se starají manažeři. Na rozdíl od obchodních manažerů ovšem asistenti většinou osobně nenavštěvují klienty a komunikace s nimi probíhá pouze prostřednictvím telefonu nebo e-mailu.

Požadavky na asistenta jsou v podstatě shodné jako u manažera - počítá se s možným budoucím postupem obchodního asistenta na pozici obchodního manažera. U výše uvedených požadovaných schopností obchodního manažera se předpokládá jejich vysoká úroveň již při nástupu na pracovní pozici. U obchodního asistenta při nástupu však nemusí být tyto vlastnosti na tak vysoké úrovni - během jeho působení v organizaci se tyto vlastnosti rozvíjí.

- ❖ **Nákupní manažer:** Každý nákupní manažer ve společnosti IT data je zodpovědný za určité portfolio produktů. Tyto produkty manažer pravidelně objednává od výrobců a musí udržovat určitou minimální zásobu na skladě. Nákupní manažer také hodně cestuje a navštěvuje své partnery, se kterými jedná o kontraktech na produkty. Je také v kontaktu s významnými zákazníky. Účastní se IT konferencí, kde se představují nové technologie. Musí mít výborný přehled o všech produktech, které má na starost, a také o produktech konkurenčních. Na nákupního manažera se také obrací obchodní manažeři a asistenti v případě složitých technických záležitostí, které nejsou schopni

sami vyřešit. Nákupní manažer dále úzce spolupracuje s marketingovým oddělením a plánují spolu akce na podporu jeho produktů.

Na nákupního manažera jsou kladeny větší požadavky než na manažera obchodního. Nákupní manažer by měl mít vysokoškolské vzdělání. Musí být schopen strategického a analytického myšlení. Stejně jako obchodní manažer musí být komunikativní, reprezentativní, flexibilní. Musí mít také dobré vyjednávací schopnosti a schopnost motivovat. Za samozřejmost je považována detailní znalost trhu a produktů, za které je zodpovědný. Měl by také vlastnit řidičský průkaz skupiny B.

- ❖ **Nákupní asistent:** Nákupní asistent stejně jako obchodní asistent pomáhá s administrativou svému nadřízenému, tedy nákupnímu manažerovi. Je zodpovědný za informace uváděné u produktů na webovém portálu společnosti, které po dohodě se svým nadřízeným aktualizuje. Nákupnímu manažerovi také pomáhá s reportováním výsledků ať už řediteli nákupu nebo výrobcům. Měl by mít také přehled o produktech a být schopný zastoupit manažera v jeho nepřítomnosti.

Po asistentovi nákupu je požadováno středoškolské vzdělání. Ze všech uvedených pozic je tato pozice nejvíce administrativní, a tak se za samozřejmost považuje znalost textových a tabulkových editorů (MS Word, MS Excel) a dokonalá znalost interního informačního systému.

- ❖ **Hunter:** Práce huntera se liší od práce obchodního manažera pouze v tom, že hunter tráví více času cestováním a oslovováním potenciálních nových klientů. V případě, že hunter zrovna není na služební cestě, je jeho pracovní náplň stejná jako u obchodního manažera. Požadavky na tuto pracovní pozici jsou shodné s požadavky na pracovní pozici obchodního manažera.

5.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V organizaci IT data není momentálně žádný jednotný systém identifikace vzdělávacích potřeb. Existují zde popisy pracovních míst, pomocí kterých by mohla být identifikována a následně odstraňována výkonostní mezera, ale vzhledem k vysokému zájmu o obsazovaná pracovní místa zde nedochází k situaci, že by byl přijat uchazeč s výkonostní mezerou. Uchazeči o zaměstnání jsou během výběrového řízení v rámci tří kol testování a projdou jen uchazeči s požadovanými schopnostmi a vlastnostmi.

Určitá výkonnostní mezera vzniká až během působení zaměstnance v organizaci, a to z důvodů rychle se měnícího prostředí v oblasti výpočetních technologií. Tuto skutečnost si uvědomují i výrobci a je také v jejich zájmu, aby zaměstnanci společnosti IT data byli vždy seznámeni s nejnovějšími produkty, a proto organizují školení týkající se jejich produktů.

K identifikaci dalších vzdělávacích potřeb dochází vždy domluvou zaměstnanců s přímým nadřízeným. Nadřízený poté žádost o vzdělávání postoupí generálnímu řediteli, který rozhodne o jejím schválení. V případě schválení generálním ředitelem začne ve spolupráci s HR specialistou na vzdělávání plánování vzdělávací akce.

Tento zavedený „systém“ byl narušen začátkem roku 2014, kdy byl jmenován nový generální ředitel. Ten rozhodl o tom, že zaměstnanci se musí začít vzdělávat v anglickém jazyce, což se také stalo.

5.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávacích aktivit je v kompetenci HR specialisty pro vzdělávání. Tento zaměstnanec plánuje vzdělávací aktivity na podnět generálního ředitele, který žádost o vzdělávání schválil.

V organizaci IT data je vždy sestaven plán vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice. Není zde osobní plán zvlášť pro každého zaměstnance. Tento plán je sestavován vždy pro fiskální rok, tzn. od dubna do března. V případě identifikované potřeby pro vzdělávání však může být tento plán přizpůsoben. Po vedoucích jednotlivých oddělení je však vyžadováno, aby byl plán vždy splněn.

Při plánování každé vzdělávací aktivity existují faktory, které musí HR specialista zvážit, a podle nichž je nakonec rozhodnuto, jak bude vzdělávací aktivita vypadat. HR specialista musí naplánovat:

- ❖ **Kdy a kde aktivita proběhne?** HR specialista musí vždy po konzultaci s vedoucími oddělení naplánovat vhodný termín pro vzdělávání a to, zda vzdělávací aktivita proběhne v sídle organizace nebo na jiném místě.
- ❖ **Kdo se bude vzdělávat?** Každý zaměstnanec může zažádat o zařazení do vzdělávací aktivity. Rozhodnutí je ale vždy na jeho přímém nadřízeném.

- ❖ **Kdo bude vzdělávat (interně/externě)?** Při rozvoji měkkých dovedností zaměstnanců je využívána vždy externí vzdělávací agentura. Je-li potřeba naplánovat vzdělávací aktivitu např. pro zlepšení práce s interním informačním systémem, je využito interních zdrojů v podobě zkušených pracovníků, kteří se v problematice dokonale orientují. Při využití externí vzdělávací agentury je vždy proveden výběr agentury na základě nabízených služeb, ceny, referencí a předchozích zkušeností s konkrétní agenturou.
- ❖ **Jaké budou náklady?** Vzdělávací aktivity jsou v současnosti spolufinancovány v rámci programu „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců firmy IT data a.s.“, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Program je realizován v rozmezí dvou let, a to od 1. 6. 2013 do 31. 5. 2015. Cíle programu s dotací 4 miliony Kč jsou: zvýšení úrovně vzdělání zaměstnanců, podpoření loajality zaměstnanců, zvýšení produktivity a odbornosti, zlepšení současného systému vzdělávání a podpora talentů.

5.2.3 Realizace vzdělávání

Každá vzdělávací aktivita je po naplánování zanesena do interního informačního systému. Zaměstnanci obdrží interní poštou v rámci programu Microsoft Outlook informaci o naplánované události. Tato zpráva obsahuje pouze informaci o názvu, datu, času a místě konání akce. Zaměstnanec si poté může tuto událost zařadit do kalendáře a nastavit si připomenutí. Zařadí-li zaměstnanec událost do kalendáře, ostatní zaměstnanci v jeho veřejném kalendáři uvidí, že v termínu konání akce bude zaneprázdněn.

Je-li zaměstnanci schválena účast na vzdělávací aktivitě, zaměstnanec je zavázán k jejímu úspěšnému ukončení. Za úspěšné ukončení vzdělávací aktivity nemá zaměstnanec nárok na žádnou finanční odměnu. Naopak, pokud by zaměstnanec neuspěl, může být v některých případech nucen zaplatit poplatek za vzdělávání. Tato skutečnost však nastává jen u některých druhů vzdělávacích aktivit.

V období od 1. 5. 2013 do současnosti byly pro sledované pozice uskutečněny tyto vzdělávací aktivity:

Adaptační školení: Každý nový zaměstnanec absolvuje během prvního měsíce ve společnosti IT data adaptační školení. Toto školení je vždy organizováno pro více nových zaměstnanců najednou. V případě, že v určitém období není v organizaci více nových zaměstnanců, je toto školení uspořádáno i jen pro jednoho zaměstnance. Školení je vedeno vždy vedoucím pracovníkem toho oddělení, na které nový zaměstnanec přichází. Během tohoto adaptačního školení se nový zaměstnanec dozví o základech fungování organizace. Po měsíci působení v organizaci absolvuje každý nový zaměstnanec neformální rozhovor s HR specialistou. Tento rozhovor se týká dosavadního působení v organizaci.

Kurz anglického jazyka: Jak již bylo zmíněno, nový generální ředitel vyžadoval po klíčových zaměstnancích určitou úroveň komunikace v anglickém jazyce. Přestože nebyl kurz povinný, od zaměstnanců na obchodních a nákupních pozicích se očekávala 100% účast. Zaměstnanci vlastníci certifikáty Cambridge English byli výjimkou a účast na kurzu se od nich neočekávala. Kurzy anglického jazyka probíhají ve vlnách po 20 účastnících a jsou vedeny externím lektorem. O tom, kdo byl zařazen do první vlny, respektive do dalších vln, rozhodoval vždy přímý nadřízený, tj. ředitel obchodního oddělení nebo ředitel nákupu. Kurzy do dnešního dne probíhají vždy v prostorách sídla organizace IT data. První kurz se konal v termínu od 15. 6. 2013 do 16. 12. 2013 - vždy jednou týdně. Účastníci kurzu byli rozděleni do dvou skupin podle úrovně znalostí, z nichž jedna navštěvovala kurz v úterý od 6:30 do 8:00 hod a druhá ve stejném čase ve čtvrtek. Tento zavedený pořádek funguje až dodnes. Momentálně běží kurz, který začal 13. 1. 2015 a jeho plánované ukončení je 16. 7. 2015. Zaměstnanec, který se k navštěvování kurzu zavázal a nedodrží 90% účast (nepočítá se neúčast z důvodu služební cesty nebo nemoci), nebo nesloží-li úspěšně zkoušku, je nucen zaplatit část nákladů, které byly vynaloženy na jeho účast v kurzu.

Zahraniční obchod: Tento měsíční kurz byl organizován v druhém pololetí roku, a přestože byl primárně určen pro nákupní manažery, mohli se ho na vlastní žádost zúčastnit i ostatní pracovníci na obchodních a nákupních pozicích. Kurz vedl uznávaný specialista na zahraniční obchod a byl konán jedenkrát týdně v prostorách sídla společnosti IT data. Během kurzu byla probírána témata související se vstupem na zahraniční trh, specifika kupní smlouvy, obchodní operace, logistika a další. Kurz probíhal formou přednášek a řešení případových studií. Pro úspěšné absolvování kurzu bylo nutné složit závěrečný test.

Interní informační systém: Školení ohledně novinek v interním informačním systému probíhá nepravidelně, a to vždy podle momentální potřeby. Je-li naplánována změna systému k určitému datu, jsou automaticky do plánu vzdělávání zařazena školení, která jsou vedena zaměstnanci IT oddělení organizace IT data. Pro zaměstnance, kteří pracují s interním informačním systémem, jsou tato školení povinná.

Organizace času: V únoru roku 2014 měli zaměstnanci možnost zúčastnit se přednášky na téma Organizace času. Přednášejícím byl zkušený externí manažer. Mezi zaměstnanci byl velký zájem, který převyšoval kapacitu pronajatého sálu v Ostravě, a proto se přednášky mohli zúčastnit pouze zaměstnanci, u kterých jejich nadřízení shledali, že jim absolvování přednášky výrazně pomůže ve vykonávání jejich práce. Jelikož přednáška měla mezi zaměstnanci výborný ohlas, byl domluven další termín na duben 2014. Každý absolvent přednášky obdržel osvědčení.

Oslovení nových klientů: Kurz pořádaný v říjnu 2014 v Brně byl veden externím lektorem, a to formou semináře s demonstrováním. Primární zaměření kurzu bylo na zaměstnance v obchodní oblasti, zúčastnit se jej však mohli také zaměstnanci z oblastí jiných. Kurz byl povinný pro huntéry, pro ostatní pozice dobrovolný.

Vyjednávání: Kurz pořádaný v sídle organizace IT data a vedený externím odborníkem v listopadu 2014 byl povinným pro obchodní a nákupní manažery. Kurzu se však mohli zúčastnit i obchodní a nákupní asistenti. Kurz probíhal formou přednášky s řešením případových studií. Po ukončení kurzu jeho účastníci obdrželi osvědčení o absolvování kurzu.

Zvládání náročných situací: Kurz zaměřený na zvládání vyhrocených situací se zákazníky byl organizován v prostorách organizace IT data v únoru 2015. Kurz byl veden interním zkušeným manažerem. Účast na tomto kurzu byla dobrovolná a mohl se jej zúčastnit jakýkoli zaměstnanec.

Studentský program: V současné době organizace IT data aktivně pracuje s talenty, které hledá mezi absolventy a studenty posledních ročníků vysokých škol. Tito talenti musí projít tříkolovým výběrovým řízením, kde jsou testovány jejich schopnosti. Úspěšní uchazeči jsou rozmisťováni na pozice asistentů, a to v různých odděleních napříč celou organizací (obchod, nákup, finance, marketing, logistika, HR). Každý student podepisuje roční smlouvy, během této doby se seznamuje s fungováním organizace a dostává postupně nové úkoly, které

plní pod dozorem zkušenějších kolegů. Po uplynutí roční smlouvy je studentům, kteří dokázali uplatit své schopnosti, nabídnuta smlouva na plný pracovní úvazek.

Financování business projektů: V únoru 2015 bylo pro zaměstnance na nákupních a obchodních pozicích organizováno školení, které mělo zaměstnancům pomoci se situacemi, kdy chce zákazník zjistit informace o možnostech financování velkých projektů. Pro obchodní a nákupní manažery bylo toto školení povinné, zúčastit se však mohli i ostatní zaměstnanci.

Zákaznický portál: Celý rok 2014 se IT oddělení připravovalo na spuštění nové verze zákaznického portálu. Nový portál byl představen všem zaměstnancům, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. Pro ně bude tento portál velkou novinkou a na jeho používání si budou muset zvyknout. Zaměstnanci jim budou v tomto muset být schopni pomoci, a proto bylo náplánováno několik školení pod dohledem IT manažera, který všechny změny zaměstnancům představil. Ti je budou dále prezentovat zákazníkům. Tato školení probíhala během ledna 2015.

Produktové novinky: Jak již bylo v této práci dříve zmíněno, mají výrobci technologií, kteří jsou partnery organizace IT data, zájem o to, aby zaměstnanci na obchodních a nákupních pozicích měli přehled o všech jejich novinkách. Proto odborníci z těchto firem navštěvují distributory a seznamují jejich zaměstnance s novými výrobky. Tato školení jsou vždy v ranních hodinách v prostorách organizace IT data a pro účastníky je vždy nachystána i snídaně. Tato školení jsou vedena formou přednášky s diskuzí a demonstrováním. Účast na školení není povinná, zaměstnancům na obchodních pozicích je však doporučována. Za kalendářní rok 2014 organizaci IT data navštívili např. tyto výrobci informačních technologií:

- ❖ AVG Technologies – novinky v oblasti softwaru a služeb pro ochranu zařízení a dat
- ❖ Intel – novinky v oblasti procesorů a serverů, marketingové akce, vývoj trhu
- ❖ HP – nové produkty v oblasti periférií (tiskárny, skenery, kopírky) a spotřebního materiálu, marketingové akce
- ❖ HP – nové produkty v kategoriích stolních PC, notebooků a monitorů, marketingové akce

- ❖ Fujitsu Siemens – nové notebooky, nový zákaznický program, marketingové akce
- ❖ Samsung – novinky v oblasti periférií, marketingové akce
- ❖ Norton by Symantec – antivirový software, organizační změny ve společnosti
- ❖ HP networking – novinky z oblastí práce v síti, serverů a datových úložišť, vývoj trhu
- ❖ Eaton – efektivní distribuce energie, záložní zdroje a bezpečnost, marketingové akce
- ❖ Microsoft – novinky ze světa Microsoft Windows a Microsoft Office, marketingové akce, vývoj trhu
- ❖ Epson – novinky z oblasti tiskáren a projektorů, marketingové akce
- ❖ Optoma – novinky z oblasti projektorů, marketingové akce
- ❖ Xertec – novinky v oblasti kancelářské techniky, marketingové akce
- ❖ Cisco systems – novinky v oblasti síťového vybavení, novinky ve společnosti, vývoj trhu
- ❖ Hitachi – novinky ze světa datových úložišť a interaktivních tabulí
- ❖ IT Trade – novinky v produktových řadách Connect IT, Clean IT a novinky v produktech pro profesionální hráče, marketingové akce
- ❖ OKI – novinky z oblasti tiskáren a spotřebního materiálu, marketingové akce
- ❖ Zyxel – novinky z oblasti síťových zařízení a telekomunikací, marketingové akce, vývoj trhu
- ❖ ADATA – novinky z oblastí datových úložišť, změny v organizaci, marketingové akce, vývoj trhu
- ❖ Lenovo – novinky z oblastí notebooků a serverů, změny v organizaci, marketingové akce, vývoj trhu

- ❖ Seagate - novinky z oblasti datových úložišť, změny v organizaci, marketingové akce, vývoj trhu

5.2.4 Vyhodnocení procesu vzdělávání

Hodnocení procesu vzdělávání v organizaci IT data nemá žádnou ucelenou formu ani postup. U vzdělávacích aktivit, které jsou zakončeny zkouškou nebo testem, se hodnotí procentuální úspěšnost složení této zkoušky.

U vzdělávacích aktivit, které nejsou ukončeny žádnou zkouškou nebo testem, nedochází k žádnému konkrétnímu vyhodnocení. Sleduje se pouze, jaká byla na školení účast, a při nejbližší poradě dochází k ústí debatě o proběhlém školení, kdy se mohou zaměstnanci vyjádřit a slovně toto školení ohodnotit.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zjištění názoru zaměstnanců na vzdělávání v organizaci IT data bylo provedeno autorem této diplomové práce dotazníkové šetření.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jak hodnotí uplynulé vzdělávací aktivity a hlavně mají-li vůbec zájem se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

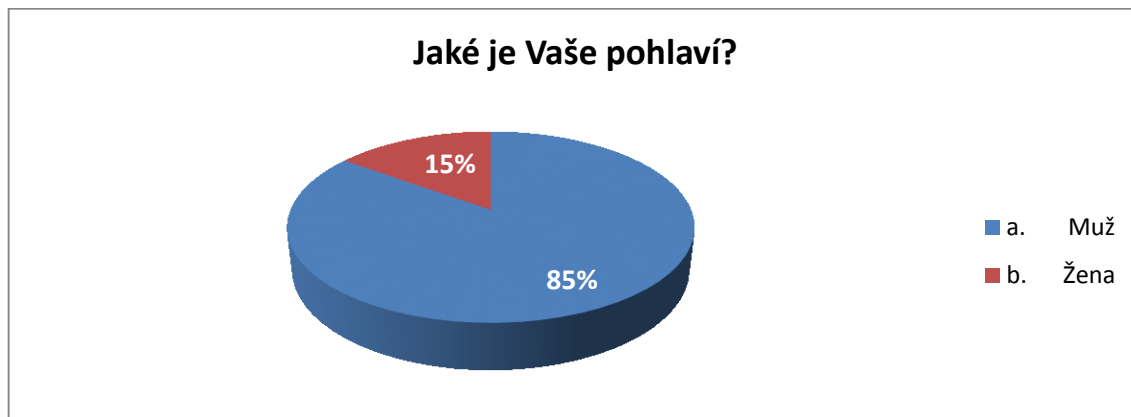
Dotazníkové šetření bylo provedeno v dubnu 2015 a díky podpoře ze strany organizace IT data byla návratnost dotazníku 95,24%. Pouze dva zaměstnanci ze 42 oslovených dotazník nevyplnili.

Dotazník byl zaměstnancům rozeslán pomocí firemního e-mailu, ve kterém byly obsaženy instrukce k vyplnění dotazníku a odkaz, na kterém mohli dotazník anonymně vyplnit. Online dotazník byl sestaven pomocí online formuláře a k jeho vyhodnocení a grafickému zpracování byl použit program Microsoft Excel.

Dotazník, který je obsažen v příloze č. 1 této diplomové práce, se skládá z 30 otázek, z nichž 5 otázek je identifikačního charakteru.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

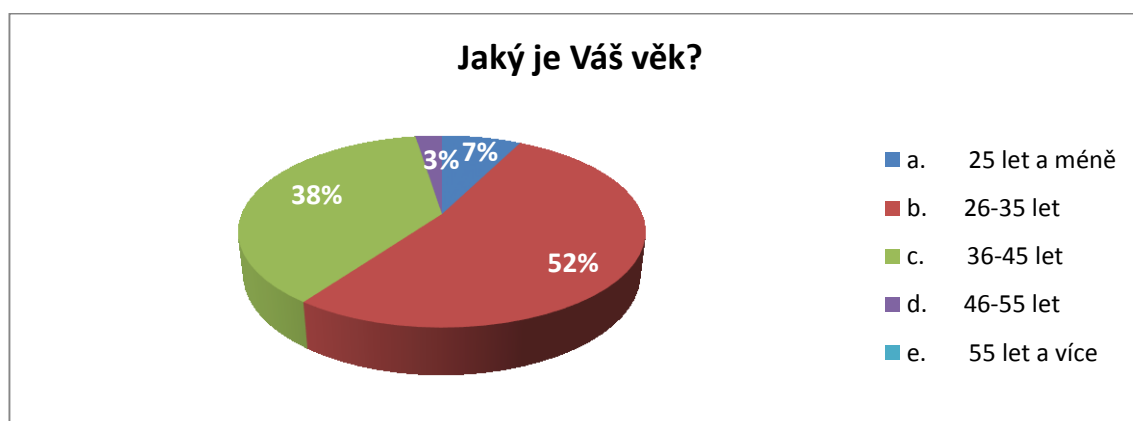
Mezi oslovenými respondenty výrazně převažují muži nad ženami. Konkrétně se jedná o 6 (15%) žen a 34 (85%) mužů.



Graf 5. 1. Pohlaví. Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jaký je Váš věk?

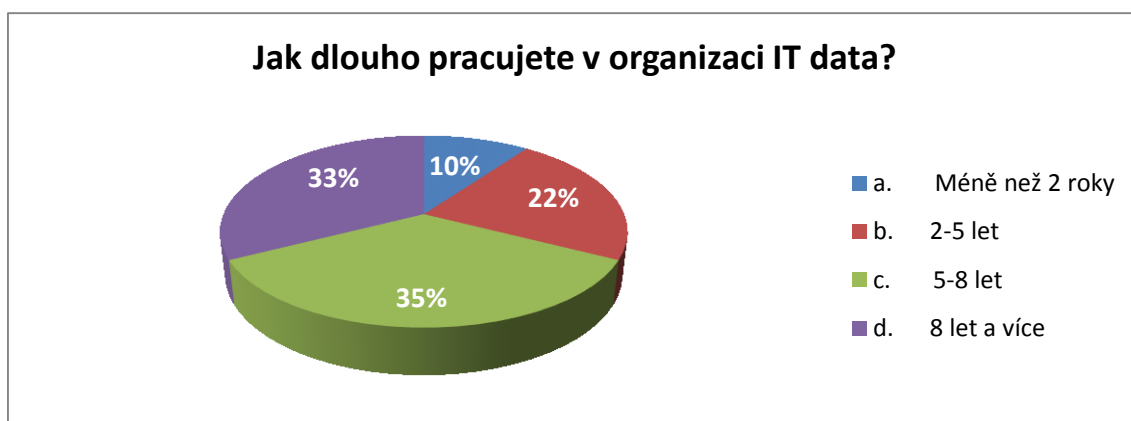
Ve zkoumané skupině zaměstnanců je nejčastější věk 26-35 let a to u 21 (53%) respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, těch je mezi respondenty 16 (40%). Zaměstnanci, kterým je 25 let a méně jsou 3 (7%). Ve zkoumané skupině nejsou zaměstnanci ve věku 46-55 let ani ve věku 55 let a více.



Graf 5. 2. Věková struktura. Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jak dlouho pracujete v organizaci IT data?

Mezi respondenty je nejvíce zaměstnanců, kteří pracují v organizaci IT data 5-8 let a to 14 (35%). Druhým nejpočetnějším zastoupením jsou zaměstnanci s odpracovanými 8 lety a více, kterých je 13 (33%). Zaměstnanců, kteří pracují v organizaci 2-5 let je 9 (22%) a těch, kteří pracují méně než 2 roky, 4 (10%).



Graf 5. 3. Délka zaměstnání v organizaci. Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

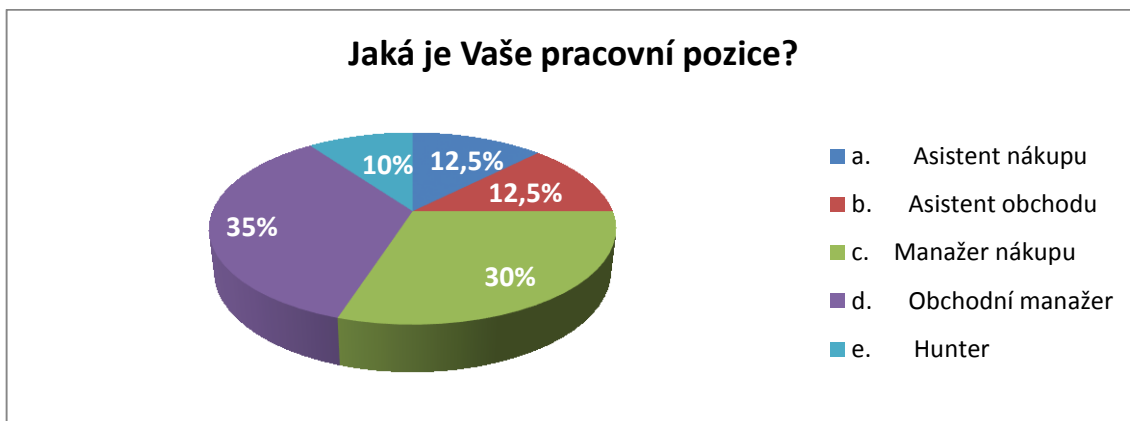
Mezi dotazovanými zaměstnanci má 18 (45%) vzdělání ukončené maturitou, 17 (42%) má vzdělání vysokoškolské a 5 (13%) zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání. Ve zkoumané skupině nejsou vyučení zaměstnanci ani zaměstnanci se základním vzděláním.



Graf 5. 4. Vzdělání zaměstnanců v organizaci. Zdroj: Vlastní zpracování

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

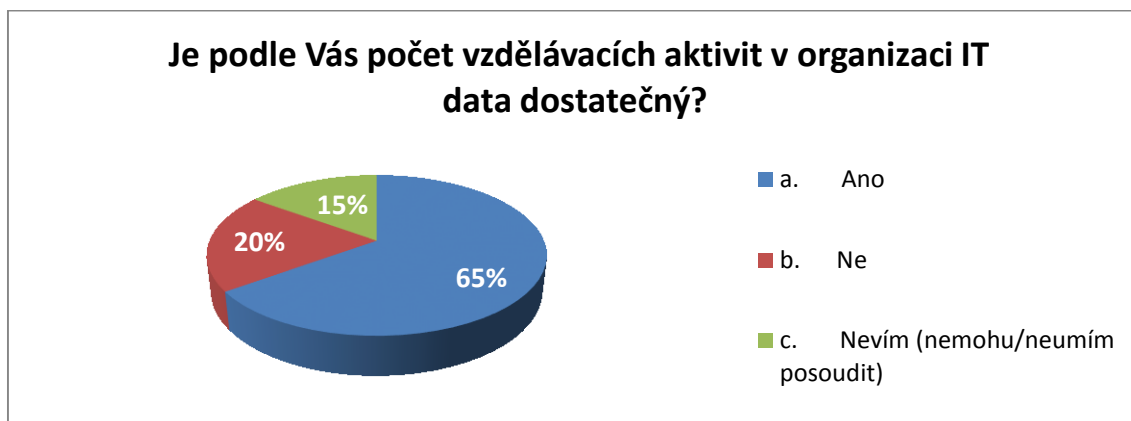
Mezi respondenty je 14 (35%) obchodních manažerů a 12 (30%) manažerů nákupu. Pozice hunter je zastoupena 4x (10%). Pozice asistentů jsou zastoupeny 10x, z nichž 5 (12,5%) jsou obchodní a 5 nákupní asistenti.



Graf 5. 5. Pracovní pozice. Zdroj: Vlastní zpracování

6. Je podle Vás počet vzdělávacích aktivit v organizaci IT data dostatečný?

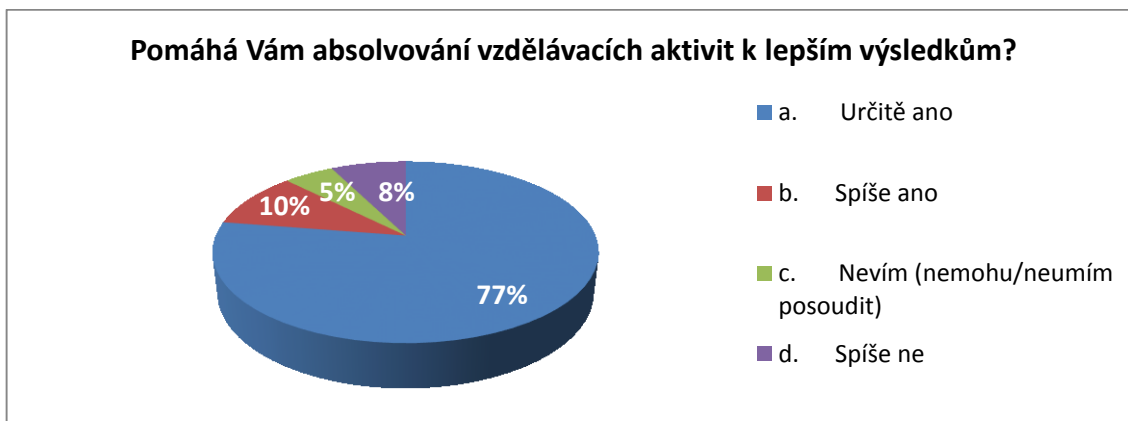
26 (65%) dotazovaných zaměstnanců si myslí, že počet vzdělávacích aktivit v organizaci je dostatečný. Naopak 8 (20%) si myslí, že počet aktivit není dostatečný. 6 (15%) respondentů uvedlo, že neví.



Graf 5. 6. Počet vzdělávacích aktivit. Zdroj: Vlastní zpracování

7. Pomáhá Vám absolvování vzdělávacích aktivit k lepším výsledkům?

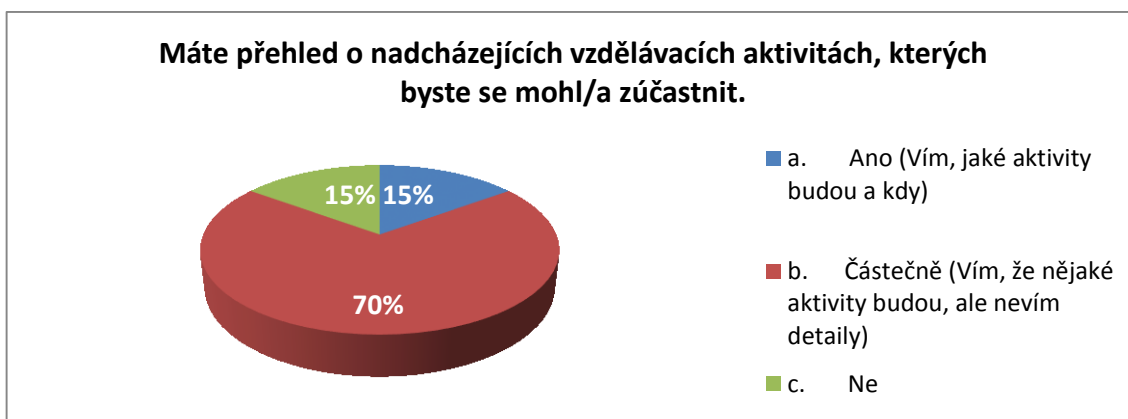
31 (77%) respondentů uvedlo, že určitě ano. Další 4 (10%) respondenti uvedli možnost spíše ano. 2 zaměstnanci zvolili možnost nevím. Pouze 3 (8%) respondenti uvedli možnost spíše ne. Možnost určitě ne nezvolil žádný z dotázaných zaměstnanců.



Graf 5. 7. Lepší pracovní výsledky. Zdroj: Vlastní zpracování

8. Máte přehled o nadcházejících vzdělávacích aktivitách, kterých byste se mohl/a zúčastnit?

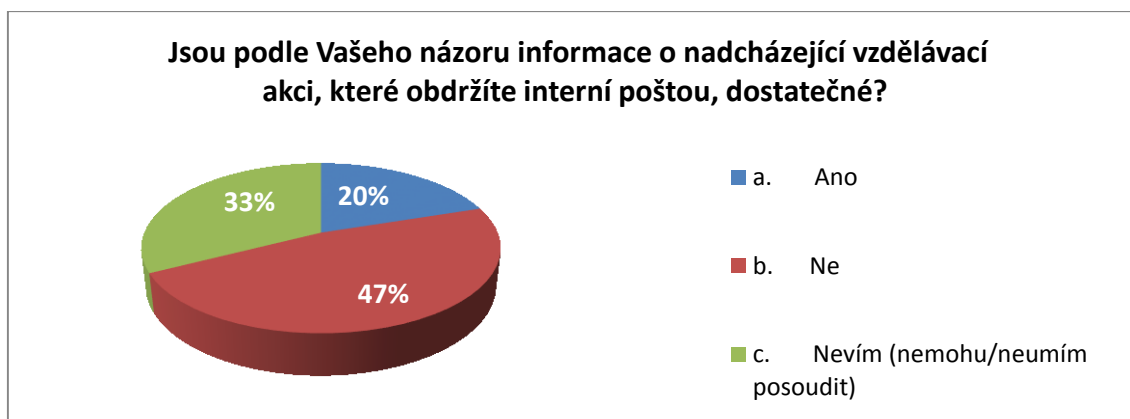
Pouze 6 (15%) respondentů uvedlo, že mají přehled o tom, jakých aktivit a kdy se mohou zúčastnit. 28 (70%) respondentů zvolilo, že mají částečný přehled, tzn. že ví, že nějaké aktivity budou probíhat, ale neznají detaily. 6 respondentů (15%) uvedlo, že nemají žádný přehled o nadcházejících vzdělávacích aktivitách.



Graf 5.8. Přehled o vzdělávacích aktivitách. Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jsou podle Vašeho názoru informace o nadcházející vzdělávací akci, které obdržíte interní poštou, dostatečné?

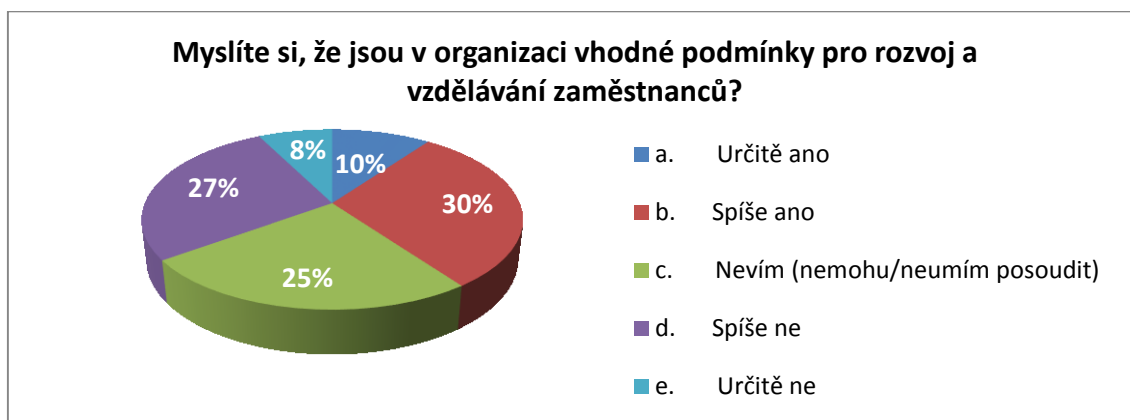
19 (47%) respondentů uvedlo, že informace nejsou dostatečné. Možnost, že informace jsou dostatečné, zvolilo pouze 8 (20%) zaměstnanců. Zbývajících 13 (33%) zaměstnanců uvedlo, že neví.



Graf 5. 9. Dostatek informací. Zdroj: Vlastní zpracování.

10. Myslíte si, že jsou v organizaci vhodné podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?

4 (10%) zaměstnanci si myslí, že jsou v organizaci určité vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dalších 12 (30%) uvedlo, že spíše ano. Naopak 11 (27%) uvedlo, že podmínky spíše dobré nejsou a 3 (8%) zaměstnanci dokonce uvedli, že podmínky určité dobré nejsou. 10 (25%) respondentů uvedlo, že neví.



Graf 5. 10. Vhodné podmínky pro rovoj a vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

11. Myslíte si, že je v organizaci kladen dostatečný důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?

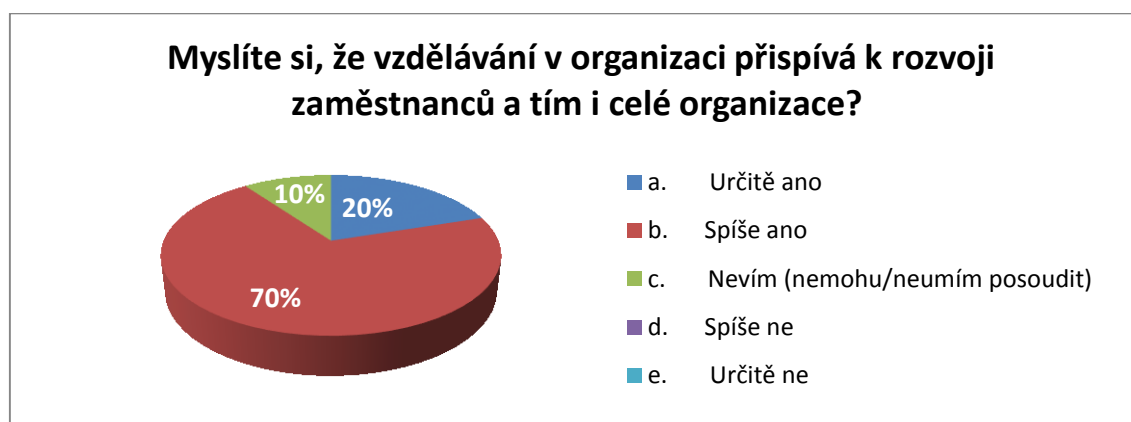
Pouze 4 (10%) respondenti jsou přesvědčeni, že organizace klade na vzdělávání dostatečný důraz. 15 (37%) zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano. Naopak 8 (20%) zvolilo možnost spíše ne. Možnost určitě ne nezvolil žádný respondent. 13 (33%) zaměstnanců uvedlo, že neví.



Graf 5. 11. Důraz na rozvoj a vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

12. Myslíte si, že vzdělávání v organizaci přispívá k rozvoji zaměstnanců a tím i celé organizace?

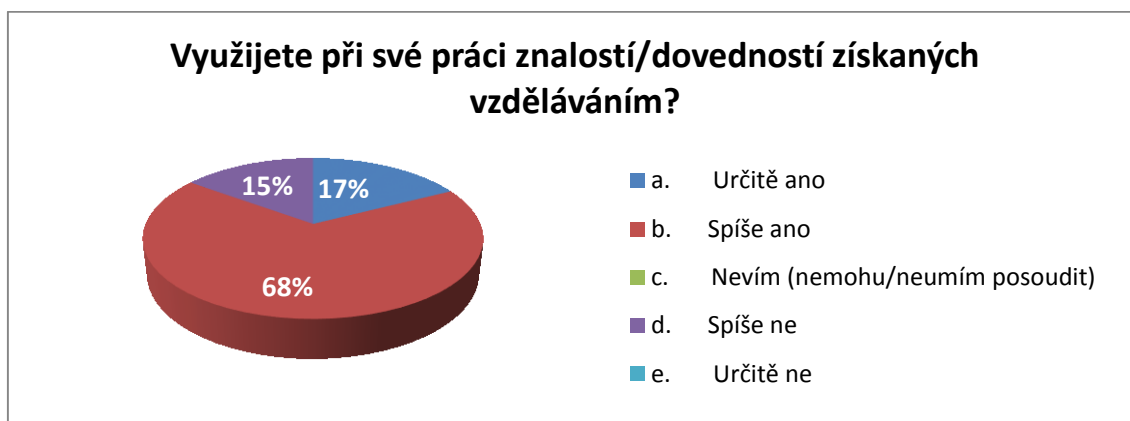
8 (20%) dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že vzdělávání určitě přispívá k rozvoji zaměstnanců a organizace. 28 (70%) zaměstnanců uvedlo, že spíše ano. 4 (10%) respondenti uvedli, že neví. Možnosti spíše ne a určitě ne neuvedl žádný dotázaný.



Graf 5. 12. Vzdělávání a rozvoj organizace. Zdroj: Vlastní zpracování

13. Využijete při své práci znalostí/dovedností získaných vzděláváním?

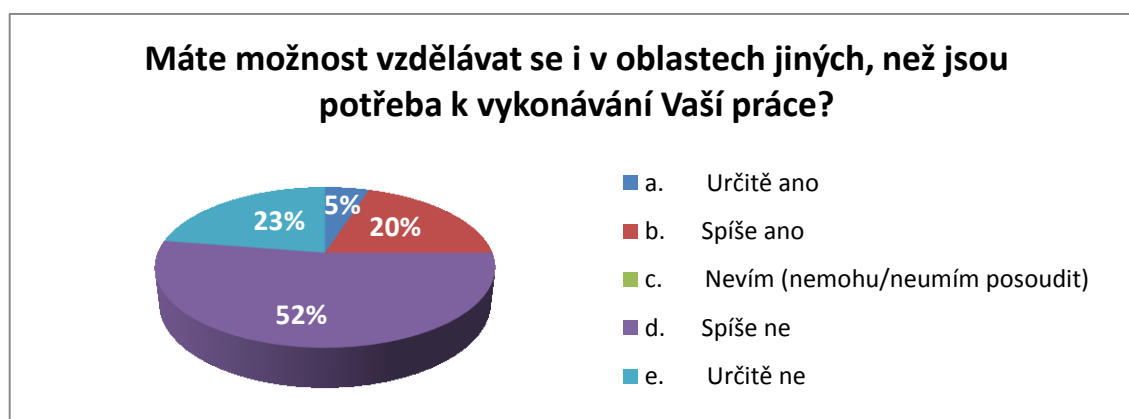
27 (68%) dotázaných uvedlo, že znalosti získané vzděláváním spíše využijí. Že nové znalosti určitě využijí, zvolilo 7 (17%) dotázaných. Možnost spíše ne zvolilo 6 (15%) respondentů. Možnosti nevím a spíše ne nezvolil nikdo.



Graf 5. 13. Využití nových znalostí. Zdroj: Vlastní zpracování.

14. Máte možnost vzdělávat se i v oblastech jiných, než jsou potřeba k vykonávání Vaší práce?

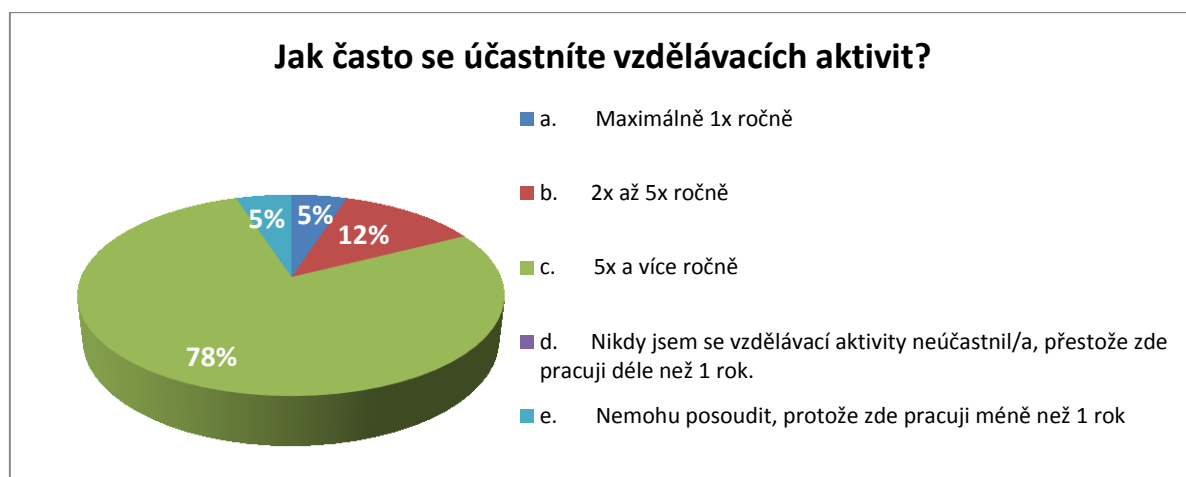
9 (23%) dotázaných uvedlo, že nemá možnost se vzdělávat v jiných oblastech, než jsou potřeba k výkonu práce. 21 (52%) uvedlo, že tuto možnost spíše nemají. Naopak, že možnost spíše mají, uvedlo 8 (20%) respondentů a 2 (5%) uvedli, že možnost vzdělávat se v jiných oblastech určitě mají. Možnost nevím nezvolil nikdo.



Graf: 5. 14. Vzdělávání v jiných oblastech. Zdroj: Vlastní zpracování

15. Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?

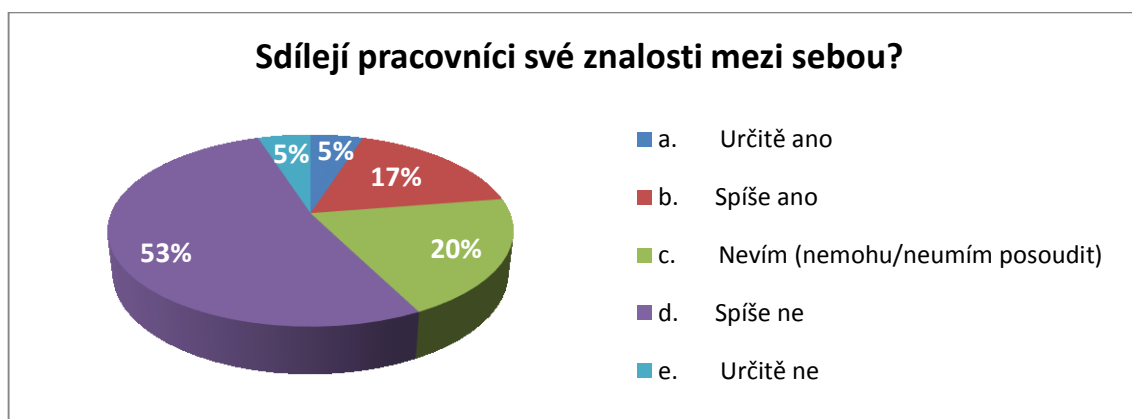
2 (5%) respondenti uvedli, že se účastní maximálně 1x ročně vzdělávací aktivity. 2x až 5x ročně se vzdělávací aktivity účastní 5 (12%) respondentů. 5x a více vzdělávacích aktivit ročně absolvuje 31 (78%) dotázaných. 2 (5%) dotázaní uvedli, že nemohou posoudit, protože v organizaci pracují méně než rok. Možnost Nikdy jsem se vzdělávací aktivity neúčastnil/a, přestože zde pracuji déle než 1 rok, ne zvolil nikdo.



Graf 5. 15. Frekvence vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování

16. Sdílejí pracovníci své znalosti mezi sebou?

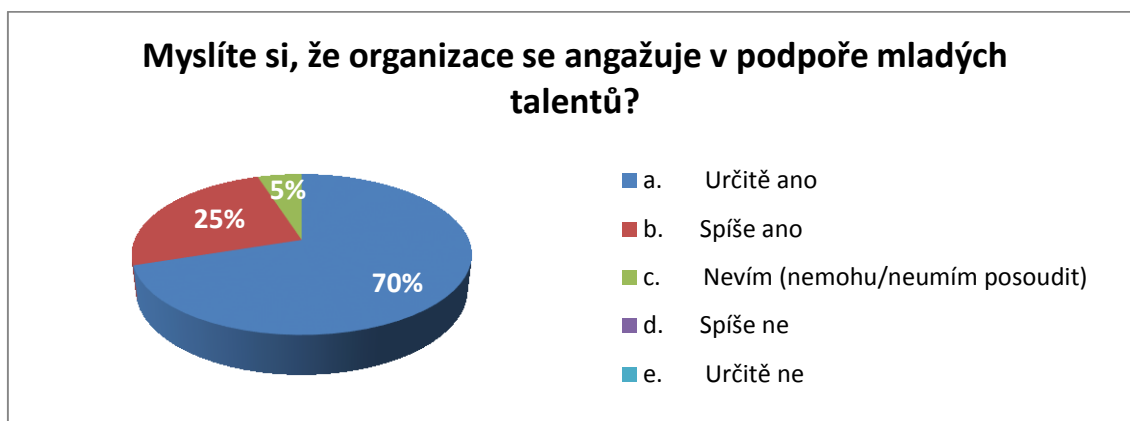
Nejvíce respondentů uvedlo, že mezi sebou zaměstnanci znalosti spíše nesdílejí a to 21 (53%). Možnost určitě ne zvolili pouze 2 (5%) respondenti. 2 respondenti zvolili také možnost určitě ano. 7 (17%) respondentů uvedlo, že zaměstnanci znalosti spíše sdílejí a 8 (20%) zaměstnanců uvedlo, že neví.



Graf 5.16. Sdílení znalostí. Zdroj: Vlastní zpracování

17. Myslíte si, že organizace se angažuje v podpoře mladých talentů?

28 (70%) dotázaných si myslí, že se organizace angažuje v podpoře mladých talentů. 10 (25%) dotázaných si myslí, že spíše ano. Možnost nevím zvolili 2 (5%) dotázaní. Možnosti spíše ne a určitě ne nezvolil žádný dotázaný zaměstnanec.



Graf 5.17. Podpora talentů. Zdroj: Vlastní zpracování

18. Myslíte si, že angažování se v podpoře mladých talentů má přínos pro organizaci?

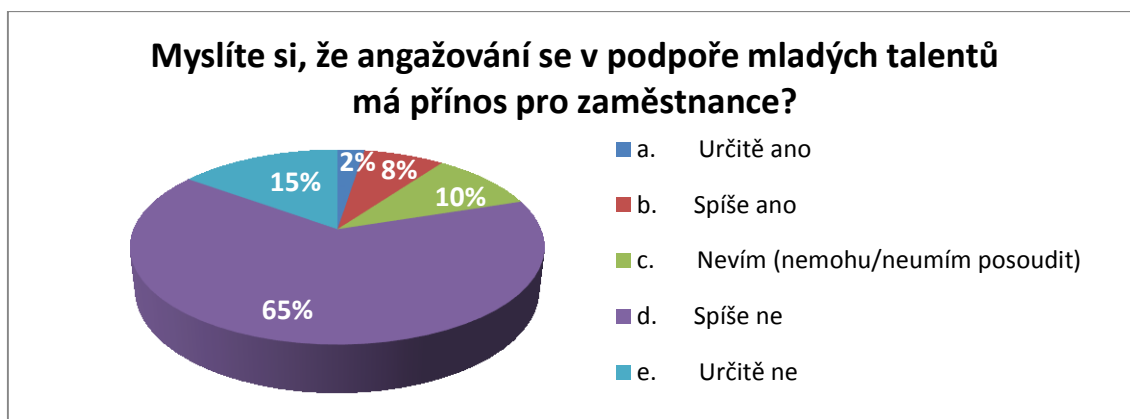
Nejvíce respondentů 20 (50%) na tuto otázku odpovědělo, že neví. 6 (15%) respondentů si myslí, že přínos pro organizaci talenti určitě mají. Že talenti přínos spíše mají si myslí 12 (30%) dotázaných. Možnost spíše ne zvolili pouze 2 (5%) respondenti. Možnost, že talenti přínosem určitě nejsou, nezvolil nikdo.



Graf 5. 18 Přínos talentů pro organizaci. Zdroj: Vlastní zpracování

19. Myslíte si, že angažování se v podpoře talentů má přínos pro zaměstnance?

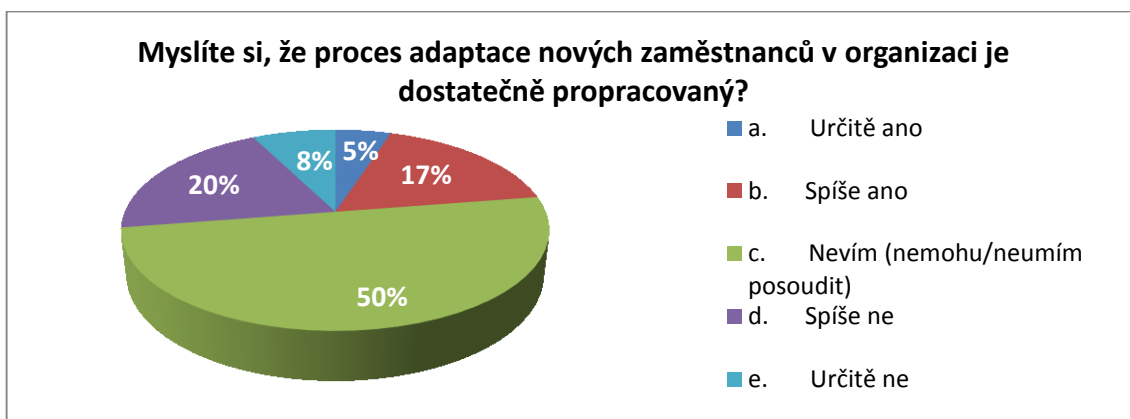
26 (65%) dotázaných zaměstnanců si myslí, že talenti pro ostatní zaměstnance spíše nejsou přínosem. Dalších 6 (15%) si myslí, že nejsou přínosem určitě. Pouze 1 (2%) uvedl, že jsou určitě přínosem a 3 (8%) že jsou spíše přínosem. 4 (10%) dotázaní zaměstnanci neuměli na tuto otázku odpovědět.



Graf 5. 19. Přínos talentů pro zaměstnance. Zdroj: Vlastní zpracování

20. Myslíte si, že proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci je dostatečně propracovaný?

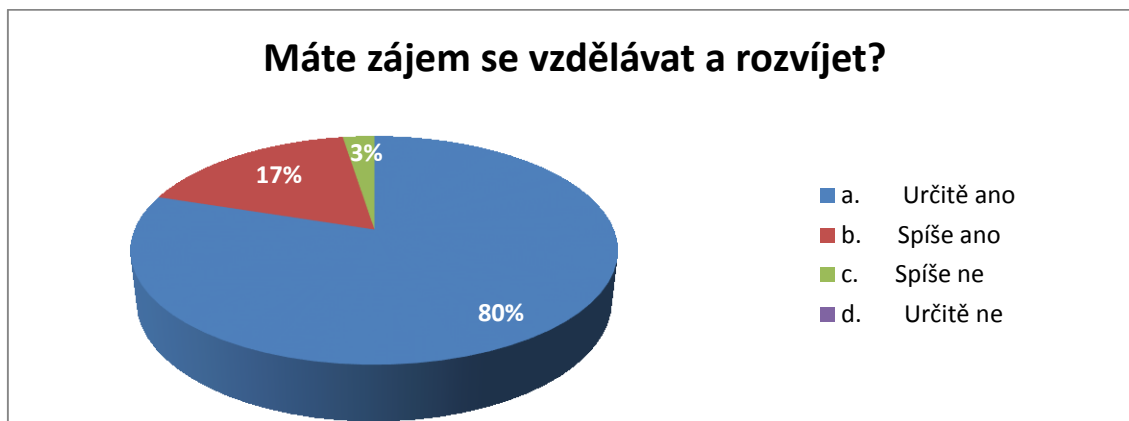
2 (5%) respondenti jsou přesvědčeni o tom, že proces adaptace nových zaměstnanců je dostatečně propracovaný. 7 (17%) si myslí, že je spíše dostatečně propracovaný. 8 (20%) si potom myslí, že spíše dostatečně propracovaný není a že není určitě dostatečně propracovaný si myslí 3 (8%) respondenti. 20 (50%) dotázaných nevědělo jak odpovědět, a to pravděpodobně z důvodu, že v organizaci pracují delší dobu a adaptaci si nepamatují.



Graf 5. 20. Adaptace nových zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování.

21. Máte zájem se vzdělávat a rozvíjet?

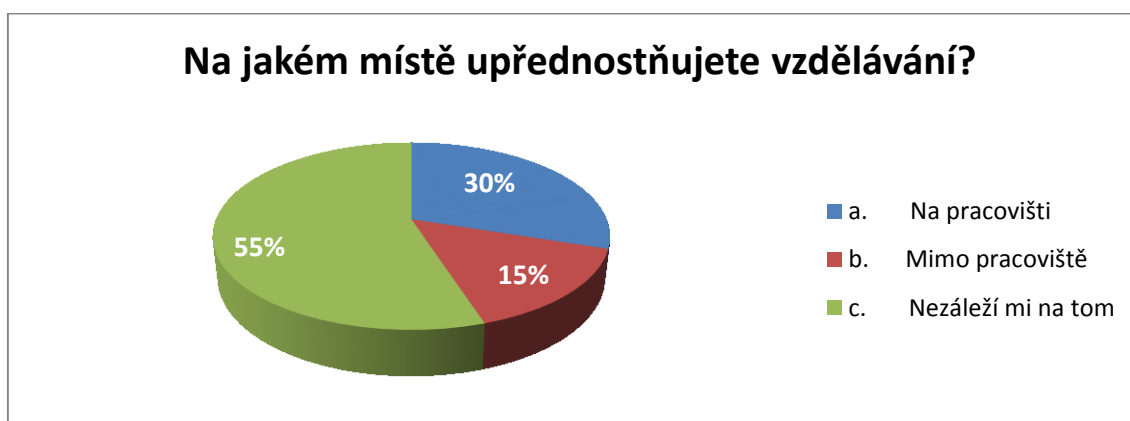
Drtivá většina oslovených zaměstnanců má zájem se vzdělávat a rozvíjet. Konkrétně 32 (80%) odpovědělo, že zájem mají určitě a 7 (17%), že spíše zájem mají. Pouze 1 (3%) zaměstnanec uvedl, že zájem spíše nemá. Nikdo neuvedl, že zájem určitě nemá.



Graf 5. 21. Zájem o vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování

22. Na jakém místě upřednostňujete vzdělávání?

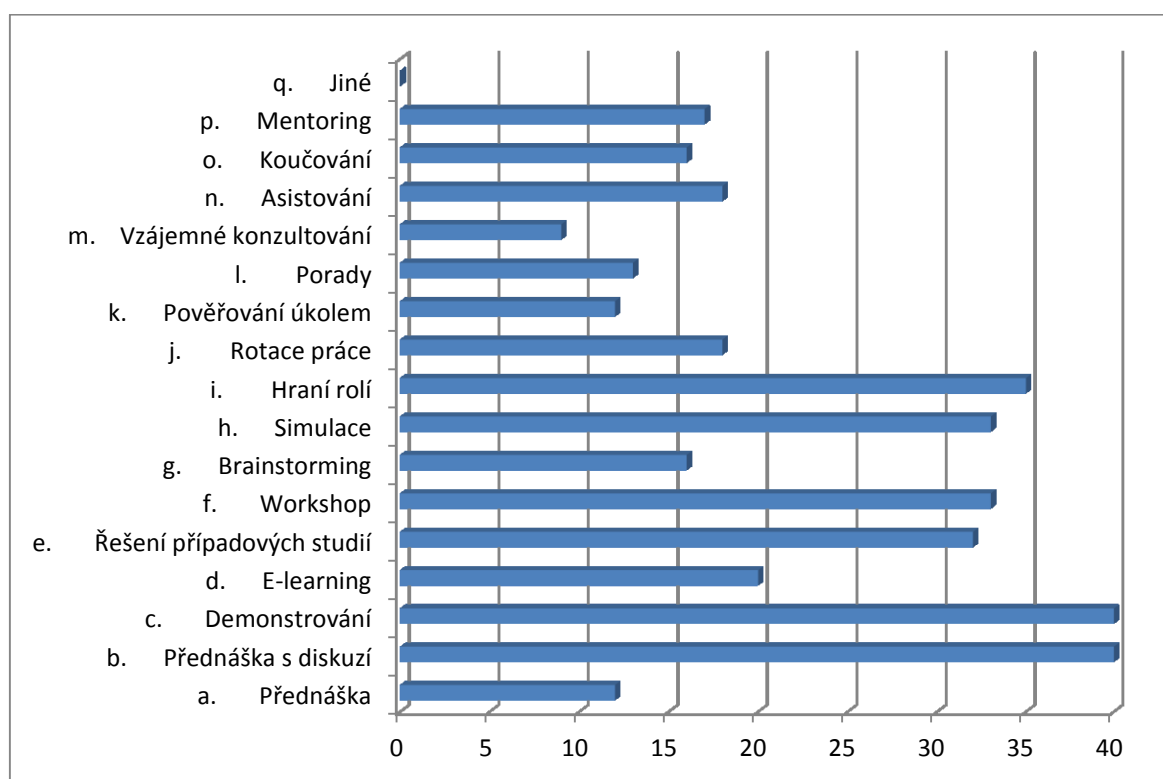
22 (55%) dotázaných uvedlo, že jim nezáleží na tom, kde se vzdělávání odehrává. Vzdělávání na pracovišti dává přenost 12 (30%) oslovených zaměstnanců. Vzdělávání mimo pracoviště preferuje 6 (15%) zaměstnanců



Graf 5. 22. Místo pro vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

23. Jaké metody vzdělávání mohou být podle Vás přínosné?

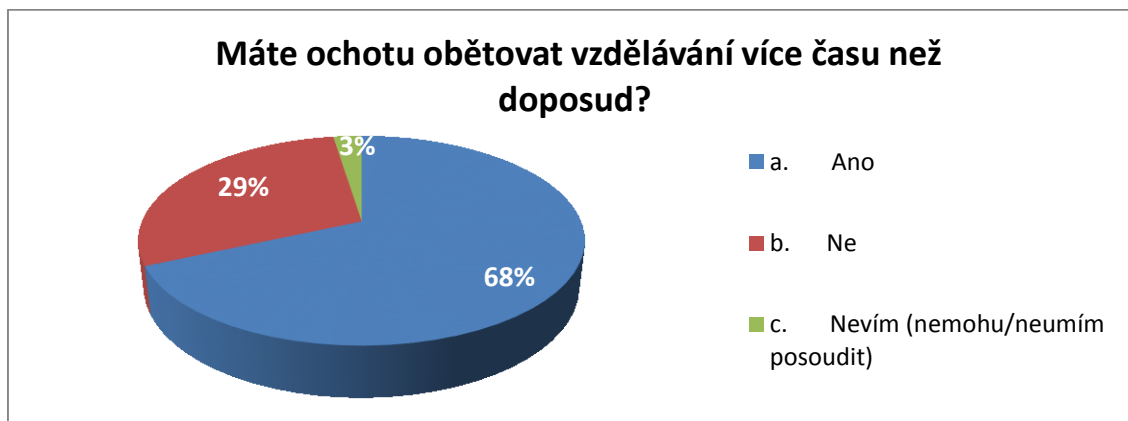
Respondenti měli možnost zakroužkovat z předem připraveného seznamu všechny metody vzdělávání (i se stručným popisem), které považují za přínosné. Měli také možnost případně doplnit jinou metodu, kterou za přínosnou považují. Kolikrát se které metoda zdála respondentům přínosná, to lze vidět v následující tabulce. Nejvíce se zdají zaměstnancům přínosné praktické metody, jako je přednáška s diskuzí, demonstrování, řešení případových studií, workshop, simulace a hraní rolí.



Graf 5. 23. Přínosné metody vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

24. Máte ochotu obětovat vzdělávání více času než doposud?

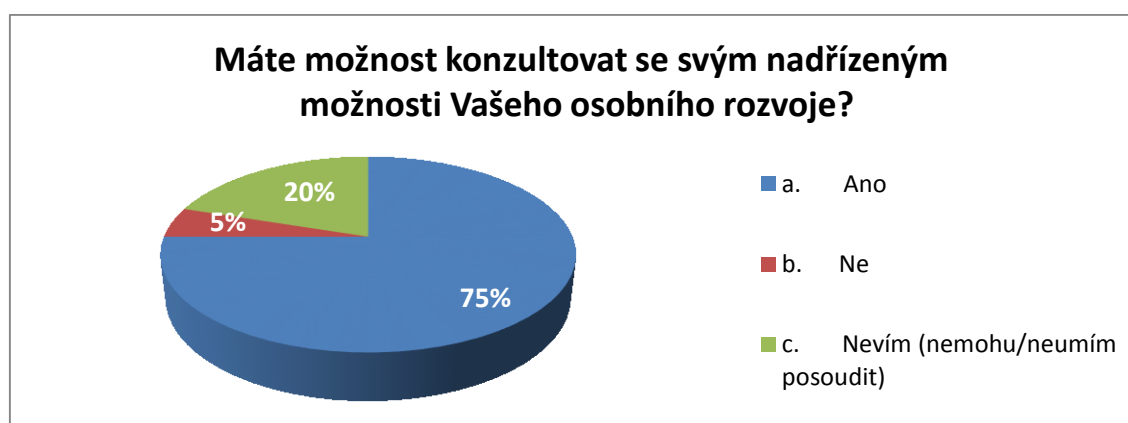
28 (68%) respondentů by bylo ochotných věnovat vzdělávání více času než doposud. Naopak 12 (29%) by k tomuto ochotných nebylo. 1 (3%) respondent nevěděl, jak na tuto otázku odpovědět.



Graf 5. 24. Čas pro vzdělávání. Zdroj: Vlastní tvorba

25. Máte možnost konzultovat se svým nadřízeným možnosti Vašeho osobního rozvoje?

Většina respondentů 30 (75%) má možnost konzultovat se svým nadřízeným možnosti osobního rozvoje. 2 (5%) respondenti uvedli, že tuto možnost nemají a 8 (20%) na tuto otázku neumělo odpovědět.



Graf 5. 25. Konzultování rozvoje. Zdroj: Vlastní zpracování

26. Ohodnoťte průměrnou úroveň vzdělávacích aktivit, kterých jste se zúčastnil/a.

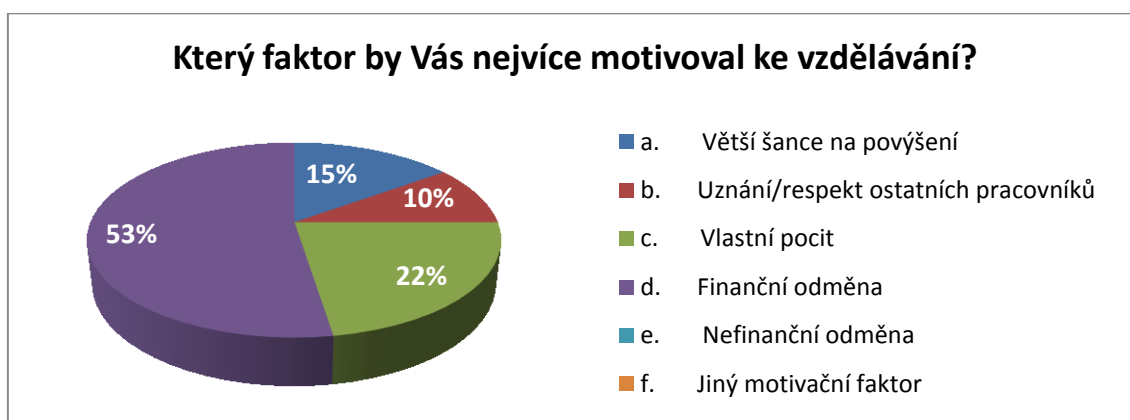
21 (52%) oslovených zaměstnanců absolvované vzdělávací aktivity ohodnotilo známkou dobrá. 8 (20%) dalo známku výborná a 6 (15%) známku chvalitebná, Známkou dostatečná udělili 2 (5%) zaměstnanci a nedostatečná jeden (3%). 2 zaměstnanci na tuto otázku neuměli odpovědět.



Graf 5. 26. Ohodnocení vzdělávacích aktivit. Zdroj: Vlastní tvorba

27. Který faktor by Vás nejvíce motivoval ke vzdělávání?

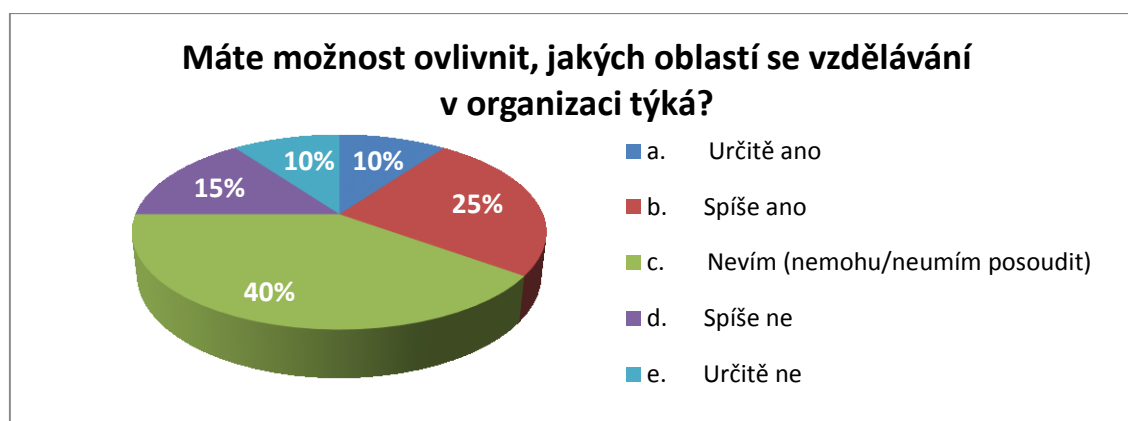
Nejvíce by zaměstnance - 21 osob (53%) - ke vzdělávání motivovala finanční odměna. Dalším faktorem je pro 9 (22%) zaměstnanců vlastní pocit. 6 (15) zaměstnanců je motivováno větší šancí na povýšení. Pro 4 (10%) zaměstnance je největším motivačním faktorem uznání. Žádný oslovený zaměstnanec neuvedl jako motivační faktor nefinanční odměnu ani jiný faktor.



Graf 5. 27. Motivace ke vzdělávání. Zdroj: Vlastní tvorba

28. Máte možnost ovlivnit, jakých oblastí se vzdělávání v organizaci týká?

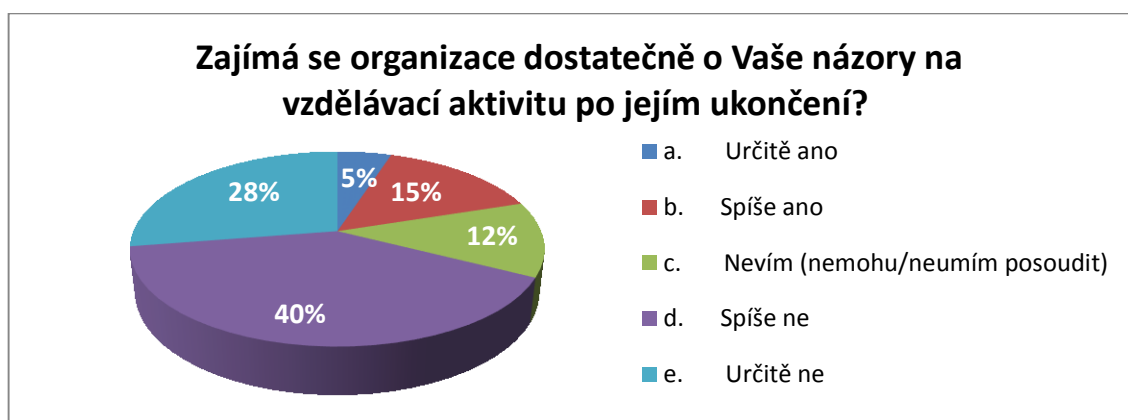
16 (40%) respondentů uvedlo, že neví, jestli mají možnost ovlivnit oblasti vzdělávání. 4 (10%) respondenti uvedli, že možnost určitě mají a 10 (25%), že možnost spíše mají. Naopak 6 (15%) uvedlo, že takovou možnost spíše nemá a 4 (10%), že takovou možnost určitě nemají.



Graf 5. 28. Ovlivnění oblastí vzdělávání. Zdroj: Vlastní tvorba

29. Zajímá se organizace dostatečně o Vaše názory na vzdělávací aktivitu po jejím ukončení?

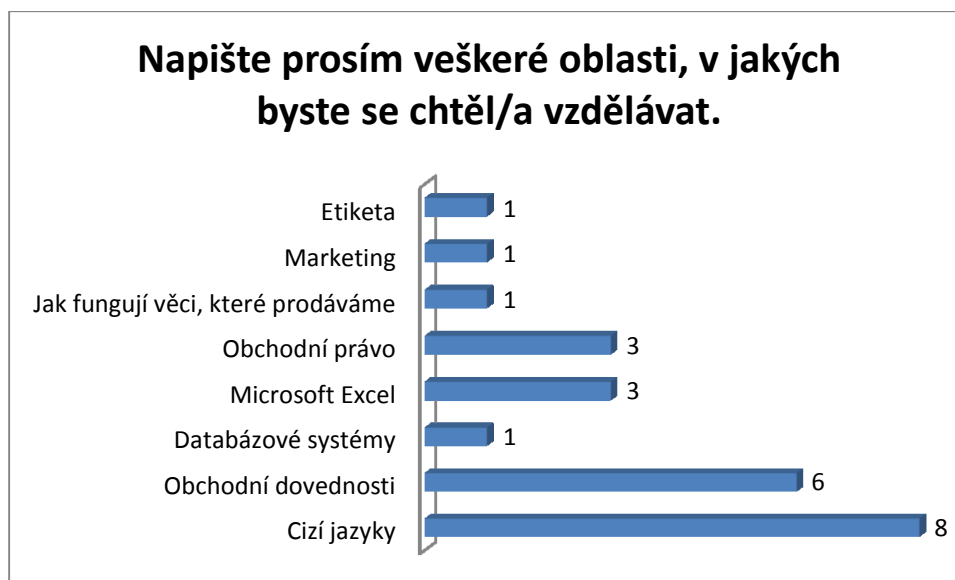
16 (40%) oslovených zaměstnanců uvedlo, že se spíše organizace nezajímá dostatečně o názory na ukončené vzdělávací akce a 11 (28%) uvedlo, že se určitě organizace dostatečně nezajímá. Pouze 2 (%) uvedli, že se organizace určitě dostatečně zajímá a 6 (15%), že spíše ano. 5 (12%) respondentů uvedlo, že neví nebo nemohou posoudit.



Graf 5. 29. Zájem o názory na vzdělávání. Zdroj: Vlastní tvorba

30. Napište prosím veškeré oblasti, v jakých byste se chtěl/a vzdělávat.

V poslední otázce v dotazníku mohli oslovení zaměstnanci uvést, v jakých oblastech by se rádi vzdělávali. Tuto možnost využila jen část zaměstnanců, a to konkrétně 11 (27,5%). Ti dohromady sepsali 24 oblastí, ve kterých by se rádi vzdělávali. Některé odpovědi se vyskytovaly u více respondentů, jak lze vidět v následujícím grafu.



Graf 5.30. Oblasti pro vzdělávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

6. Návrhy a doporučení

V této kapitole diplomové práce budou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto návrhy budou provedeny na základě provedené analýzy, která se skládala z rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření.

6.1 Kontrola kurzu anglického jazyka

V červnu roku 2015 to budou již 2 roky od prvního kurzu angličtiny v organizaci IT data. Od této doby kurzy běží ve stále stejné podobě a organizace IT data by se měla více zajímat o to, zda je kurz veden správně, a jestli by se na jeho současné podobě něco nemělo změnit. Taková kontrola se dá udělat poměrně jednoduše, a to pomocí rozeslání krátkého dotazníku mezi zaměstnance, kteří se již tohoto kurzu zúčastnili. Jak takový dotazník může vypadat je uvedeno v příloze č. 2 této diplomové práce. Po vyhodnocení dotazníku organizace zjistí případné nedostatky kurzu a může provést odstranění těchto nedostatků.

Po ukončení kurzu anglického jazyka se každý účastník tohoto kurzu podrobí zkoušce. V případě, že tuto zkoušku zvládne, obdrží certifikát. Tento certifikát však rozhodně nemá takovou vypovídající hodnotu jako např. Cambridgeké certifikáty. Organizace by proto měla zvážit možnost restrukturalizace této vzdělávací aktivity. Kurz, jehož výstupem by byla možnost získat zmíněný certifikát, by se mezi zaměstnanci jistě těšil velké přízni, jelikož tento certifikát jim může pomoci v jejich kariéře i mimo organizaci IT data.

6.2 Hodnocení vzdělávacích aktivit

Organizace IT data by se měla více zaměřit na vyhodnocování vzdělávacích aktivit po jejich ukončení. Zaměstnanci ze sledované skupiny ohodnotili průměrnou úroveň vzdělávacích aktivit známkou 2,53, což lze identifikovat jednoznačně jako prostor pro zlepšení.

Hodnocení vzdělávacích aktivit nemá v organizaci IT data žádnou ucelenou formu. Organizace pouze sleduje, kolik zaměstnanců vzdělávání úspěšně absolvovalo, ale dále s těmito čísly nepracuje. Vydává-li organizace peníze na nákup nové výrobní linky, považuje za automatické zjistit si, jaký účinek zavedení nové linky mělo. Stejně to je v případě

vzdělávání zaměstnanců. Organizace na vzdělávání vynakládá nemalé finanční prostředky, a tak by vzdělávání mělo být také vyhodnocováno.

Trh informačních technologií je v mnohém specifický. Vznikají nové firmy, jiné firmy zanikají. Je tedy pro organizaci prakticky nemožné sledovat, jestli vzdělávání zaměstnanců mělo za následek např. větší prodej. Je však možné hodnotit úroveň vzdělávacích aktivit a vycházet z předpokladu, že kvalitní vzdělávací aktivita musí přinést zlepšení zaměstnancových znalostí a dovedností. Nejjednodušší možností, jak kvalitu vzdělávacích aktivit kontrolovat, je sestavit dotazník, který bude každý zaměstnanec po absolvovaném vzdělávání vyplňovat. Po vyhodnocení vyplněných dotazníků si může organizace jednoduše udělat obrázek o úrovni vzdělávací aktivity, a případě provést nutná opatření. Jak může takový dotazník vypadat je uvedeno v příloze č. 3 této diplomové práce.

Také by bylo vhodné sledovat, kolik času během roku každý zaměstnanec věnuje vzdělávacím aktivitám a tuto hodnotu porovnat s hodnotou průměrnou na dané pracovní pozici.

6.3 Důkladnější proškolení v používání interního informačního systému

Z pozorování zaměstnanců organizace IT data je zřejmé, že zaměstnanci umějí používat informační systém v rámci své každodenní činnosti. Někdy je ovšem potřeba zabrousit i do jiné oblasti, a s tím už mají zaměstnanci problém. Činnost, která by jim v ideálním případě zabrala pár desítek minut, se poté protahuje na několiknásobek.

Interní informační systém je rozdělen do modulů, z nichž některé jsou používány všemi zaměstnanci, ale některé moduly jsou specifické jen pro jednotlivé útvary. Standardně zaměstnanci používají stejné moduly každý den, ale někdy docházím k případům, kdy např. zaměstnanec z obchodního oddělení musí použít marketingový modul. A právě tehdy produktivita zaměstnanců klesá.

Odstranit tento problém je možné pomocí důkladnějšího proškolení na všechny části informačního systému, se kterými může zaměstnanec přijít do styku. Takové školení by bylo pod vedením specialisty z IT oddělení. Vhodné by však bylo také využít zkušeností zaměstnanců, kteří s daným modulem pracují každý den. Např. zaměstnanec z oddělení marketingu by pomáhal při školení obchodníků a naopak.

6.4 Zaměstnání více žen

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na sledovaných pracovních pozicích pracuje drtivá většina mužů. Žen je na těchto pozicích pouze 15%. Je známo, že ženy mohou k řešení různých situací na pracovišti přistupovat odlišně než muži. Zaměstnání více žen na zmíněné pracovní pozice by s sebou přineslo nové zkušenosti a pohledy, které by mohly být přínosné pro ostatní zaměstnance, kteří by se mohli naučit mnoho nového, pro jednotlivá oddělení, a nakonec i pro celou organizaci IT data.

Na otázku, proč je na obchodních a nákupních pozicích tak malé procento žen, bylo odpovězeno, že ženy jednoduše nereagují na inzerování o obsazovaných pozicích tak často jako muži. Řešením je navrhnout inzerát ve spolupráci se specialistou tak, aby se ženy cítily tímto inzerátem více osloveny. Další možností je inzerování v periodikách, která jsou určena primárně pro ženy.

6.5 Zpracování osobního plánu rozvoje

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celých 85% zaměstnanců na sledovaných pozicích má jen částečný, anebo dokonce žádný přehled o vzdělávacích aktivitách, kterých by se mohli zúčastnit. Tento problém by mohl být odstraněn pomocí osobního plánu rozvoje, který by byl sestaven pro každého jednotlivého pracovníka.

Při sestavení plánu rozvoje by bylo třeba pravidelně identifikovat potřeby ke vzdělávání. Identifikování potřeb by mohlo probíhat pomocí pravidelných rozhovorů mezi HR specialistou a zaměstnancem. Frekvence takových rozhovorů může být i 2x ročně. Poté by byly stanoveny cíle, kterých má být pomocí vzdělávání dosaženo. Je také třeba stanovit metody, které budou pro vzdělávání využity, časový plán a informaci o tom, jak bude vzdělávání hodnoceno.

6.6 Důkladnější informování o blížících se vzdělávacích aktivitách

V otázce č. 9 dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím informací o nadcházející vzdělávací aktivitě, které jsou jim prostřednictvím e-mailu sděleny. Momentálně jsou v e-mailu obsaženy informace pouze o názvu akce, datu, času a místu konání. Tyto informace by bylo vhodné rozšířit o detailnější popis vzdělávací aktivity. Uvedeny by byly navíc tyto informace:

- ❖ Kdo bude vzdělávat – interní zaměstnanec, externí agentura (reference)
- ❖ Jaké metody vzdělávání budou využity
- ❖ Co všechno bude obsahem vzdělávání
- ❖ Co vzdělávání zaměstnancům přinese a v čem jim pomůže

6.7 Sdílení znalostí mezi zaměstnanci

Z otázky č. 16. dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci mezi sebou nesdílejí své znalosti, což je velká chyba. Organizace, kde zaměstnanci své znalosti ochotně sdílejí, dosáhne jistě lepších výsledků než organizace, kde k tomu zaměstnanci ochotni nejsou.

Bohužel nutit zaměstnance ke sdílení znalostí není v praxi proveditelné. Organizace pouze může k tomuto zaměstnance motivovat a vytvářet prostředí, kde bude sdílení znalostí připadat zaměstnancům běžné a automatické. Je třeba jim zdůrazňovat, že v organizaci, kde se sdílejí znalosti, se zaměstnanci mohou zdokonalovat a rozvíjet, což jim může velmi pomoci v jejich kariéře.

6.8 Přínos talentů

Zaměstnanci organizace IT data jsou si vědomi, že organizace podporuje mladé talenty, ale nejsou přesvědčeni o přínosu talentů jak pro organizaci, tak pro ostatní zaměstnance. Tento bod úzce souvisí s bodem předchozím. Organizace musí zaměstnancům zdůrazňovat, že mladí talenti z řad studentů a absolventů nemusí pro ostatní zaměstnance znamenat ohrožení jejich pracovního místa. Zaměstnanci by měli talenty vnímat jako čerstvou krev, která do organizace může přinést nové myšlenky a pomoci ve zdokonalování nejen celé organizace, ale i jednotlivých zaměstnanců.

6.9 Metody vzdělávacích aktivit

Z otázky č. 23 dotazníkového šetření lze vyčíst, že zaměstnanci dávají přednost takovým vzdělávacím metodám, kde trénují své praktické dovednosti. Když měli zaměstnanci označit, které metody vzdělávání jsou podle nich nejpřínosnější, nejvíce zaměstnanců vybralo metody demonstrování, řešení případových studií, workshop, simulace a hraní rolí. Před

klasickými a často využívanými přednáškami dávají přenosť přednášce s diskuzí. Tato zjištění mohou pomoci HR specialistovi s plánováním budoucích vzdělávacích aktivit.

6.10 Motivace ke vzdělávání

Momentálně v organizaci IT data funguje v rámci vzdělávání pouze negativní motivace, a to pouze u kurzu anglického jazyka. Aby byla motivace maximálně efektivní, je vhodné kombinovat prvky jak negativní, tak pozitivní komunikace. Je-li zaměstnanec motivován pouze negativními prvky, nevyvolá to v něm žádné zvýšené úsilí, tak jako tomu může být v případě zapojení pozitivních motivačních faktorů.

Trvá-li organizace na negativní motivaci, je nutno ji doplnit motivací pozitivní. Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci by nejvíce uvítali finanční odměnu. U vzdělávacích aktivit, které jsou ukončeny zkouškou nebo testem, by bylo vhodné zavést finanční odměnu za úspěšné složení zkoušky nebo testu. I malá odměna může zaměstnance velmi motivovat ke studiu, a tím se může stát pro organizaci daleko přínosnějším.

6.11 Oblasti ke vzdělávání

Jako inspiraci pro plánování budoucích vzdělávacích aktivit může HR specialista využít otázku č. 30 dotazníkového šetření. V této otázce mohli zaměstnanci uvést oblasti, ve kterých by se rádi vzdělávali. K oblastem pro vzdělávání, které si zaměstnanci sami vybrali, budou jistě přistupovat s nadšením, a jelikož jsou přesvědčeni o vlastním přínosu vzdělávání v této oblasti, budou také dostatečně motivováni.

Zaměstnanci, kteří se rozhodli na zmíněnou otázku odpovědět, nejčastěji uvedli tyto oblasti, ve kterých by se rádi vzdělávali:

- ❖ Obchodní dovednosti
- ❖ Microsoft Excel
- ❖ Obchodní právo
- ❖ Cizí jazyky

Mezi odpověďmi se však daly nalézt také v rámci dotazníku jedinečné oblasti pro vzdělávání, jako jsou databázové systémy, marketing a etiketa.

7. Závěr

Mnoho organizací se ve tvrdém konkurenčním prostředí spokojí s přežitím a neklade si vysoké cíle. Taková organizace pravděpodobně nebude věnovat pozornost ani vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Má-li ovšem organizace směřující cíle a chce-li si v konkurenčním prostředí vybudovat pevnou pozici, musí k otázce vzdělávání a rozvoje přistoupit o mnoho zodpovědněji a aktivněji. Právě procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se tato diplomová práce věnovala.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení k jeho zkvalitnění. Onou vybranou organizací byla společnost vedená v této práci pod fiktivním názvem IT data. V této organizaci byla provedena důkladná analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K této analýze bylo využito metod rozhovoru, pozorování a dotazníkového šetření.

Dříve než byl analyzován současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, bylo potřeba detailně prostudovat teoretická východiska této problematiky z odborných knih. Na základě získaných poznatků byla sepsána teoretická část této diplomové práce.

V návaznosti na teoretickou část byla zpracována část praktická. V praktické části je představena organizace IT data a popsán současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na vybraných pracovních pozicích. Ze získaných informací bylo patrné, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je personální ředitelkou i celým managementem podporován a že si uvědomují, že organizace potřebuje schopné odborníky. Od příchodu nové personální ředitelky se začala organizace vzdělávání důsledně věnovat a v současnosti je ve spolupráci s personálním oddělením organizováno velké množství vzdělávacích aktivit napříč celou organizací. Nicméně tato práce se zaměřovala na vzdělávání a rozvoj pracovníků pouze na vybraných pracovních pozicích a to: obchodní manažer, nákupní manažer, obchodní asistent, nákupní asistent a hunter. Zaměstnanci na těchto pracovních pozicích se účastní stejných vzdělávacích aktivit, a to z důvodu charakteru jejich pracovní náplně.

Přestože je vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnována v organizaci IT data velká pozornost, byla nalezena místa pro zlepšení. Návrhy na zlepšení včetně jejich opodstatnění jsou uvedena v samostatné kapitole této práce. Tyto návrhy se týkají především konkrétních

vzdělávacích aktivit a také jejich hodnocení. Na základě uvedených skutečností lze vyvodit závěr, že cíl stanovený v úvodu této diplomové práce byl splněn.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Handbook of Performance Management*. 4. vydání. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2009. ISBN 978-0-7494-5842-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, Jan, *Quo vadis, personalistiko*. Praha: Alfa, 2013. ISBN 987-80-87197-35-6.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 987-80-266-0374-0.
- [6] BUCKLEY, Lloyd L. a RUE, Leslie W.. *Human resource management*. 10.vydání. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7
- [7] BYARS, Roger a CAPLE, Jim. *The Theory & Practice of training*. London: Kogan page Publishers, 2007. ISBN 978-07-494-4976-6
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 987-80-7400-347-9.
- [9] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [10] JACKSON, Susan a SCHULLER, Randal. *Managing human resources*. 11. vydání. Mason: South-Western, 2012. ISBN 1-111-58022-7.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšíř. a doplň. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. rozšíř. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

[13] LEE, Robert. *Executive Coaching*. New Jersey: John Wiley & sons. 2012. ISBN 978-0-7879-7301-8

[14] MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-581-6

[15] NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking – Mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

[16] PODDANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0

[17] SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové:Gaudeamus, 2013. ISBN 987-80-7435-331-4.

[18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

[19] VODÁK, Martin a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8..

[20] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

[21] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha:Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 987-80-7357-947-0.

[22] ŽUFAN, Jan, HÁN, Jan a KLÍMOVÁ, Monika. *Kapitoly z personálního a interkulturálního managementu*. Praha:Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 987-80-7478-328-9.

Další zdroje

Interní dokumenty organizace IT data

Seznam zkratk

1. apod.	a podobně
2. a.s.	akciová společnost
3. atd.	a tak dále
4. HR	Human resources
5. IT	Information technology
6. např.	například
7. tzv.	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.04.2015


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č.1	Dotazník
Příloha č.2	Formulář pro hodnocení kurzu anglického jazyka
Příloha č.3	Formulář pro hodnocení vzdělávací aktivity

Příloha č. 1

Dotazník

Dobrý den vážení respondenti,

Jako student 5. ročníku ekonomické fakulty VŠB- TU V Ostravě mám za úkol vypracovat diplomovou práci na téma „Zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Tímto bych Vás chtěl požádat o spolupráci a vyplnění tohoto dotazníku. Cílem tohoto dotazníku je analyzovat Vaše názory a spolu s nimi analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Získané informace budou použity pro tvorbu mé diplomové práce, ze které poté mohou čerpat odpovědní zaměstnanci návrhy ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší organizaci. Proto Vás prosím o pravdivé a pečlivé vyplnění údajů. Veškeré dotazníky jsou anonymní. U každé odpovědi prosím zakroužkujte **jednu odpověď (není-li uvedeno jinak)**, případně odpověď napište. V případě nejasností mne prosím neváhejte kontaktovat. Vyplnění dotazníku Vám zabere 5-10 minut.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

Bc. Jan Čep

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

2. Jaký je Váš věk?

- a. 25 let a méně
- b. 26-35 let
- c. 36-45 let
- d. 46-55 let
- e. 55 let a více

3. Jak dlouho pracujete v organizaci IT data?
- a. Méně než 2 roky
 - b. 2-5 let
 - c. 5-8 let
 - d. 8 let a více
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a. Vysokoškolské
 - b. Vyšší odborné
 - c. Středoškolské s maturitou
 - d. Středoškolské s výučním listem
 - e. Základní
5. Jaká je Vaše pracovní pozice?
- a. Asistent nákupu
 - b. Asistent obchodu
 - c. Produktový manažer
 - d. Obchodní manažer
 - e. Hunter
6. Je podle Vás počet vzdělávacích aktivit v organizaci IT data dostatečný?
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
7. Pomáhá Vám absolvování vzdělávacích aktivit k lepším výsledkům?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

8. Máte přehled o nadcházejících vzdělávacích aktivitách, kterých byste se mohl/a zúčastnit?
- a. Ano (Vím, jaké aktivity budou a kdy)
 - b. Částečně (Vím, že nějaké aktivity budou, ale nevím detaily)
 - c. Ne
9. Jsou podle Vašeho názoru informace o nadcházející vzdělávací akci, které obdržíte interní poštou, dostatečné?
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
10. Myslíte si, že jsou v organizaci vhodné podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
11. Myslíte si, že je v organizaci kladen dostatečný důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

12. Myslíte si, že vzdělávání v organizaci přispívá k rozvoji zaměstnanců a tím i celé organizace?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

13. Využijete při své práci znalostí/dovedností získaných vzděláváním?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

14. Máte možnost vzdělávat se i v oblastech jiných, než jsou potřeba k vykonávání Vaší práce?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

15. Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?

- a. Maximálně 1x ročně
- b. 2x až 5x ročně
- c. 5x a více ročně
- d. Nikdy jsem se vzdělávací aktivity neúčastnil/a, přestože zde pracuji déle než 1 rok
- e. Nemohu posoudit, protože zde pracuji méně než 1 rok

16. Sdílejí pracovníci své znalosti mezi sebou?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

17. Myslíte si, že organizace se angažuje v podpoře mladých talentů?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě Ne

18. Myslíte si, že angažování se v podpoře mladých talentů má přínos pro organizaci?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

19. Myslíte si, že angažování se v podpoře mladých talentů má přínos pro zaměstnance?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

20. Myslíte si, že proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci je dostatečně propracovaný?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

21. Máte zájem se vzdělávat a rozvíjet?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne

22. Na jakém místě upřednostňujete vzdělávání?

- a. Na pracovišti
- b. Mimo pracoviště
- c. Nezáleží mi na tom

23. Jaké metody vzdělávání mohou být podle Vás přínosné? (Můžete zakroužkovat více možností.)

- a. Přednáška
- b. Přednáška s diskuzí
- c. Demonstrování (praktické předvedení s využitím pomůcek)
- d. E-learning (vzdělávání za pomoci technologií)
- e. Řešení případových studií (modelové situace)
- f. Workshop (podobné jako případová studie, ale týmově)
- g. Brainstorming
- h. Simulace (řešení situací, které mohou nastat v reálu)
- i. Hraní rolí (trénování praktických dovedností pomocí předstírání určité role)
- j. Rotace práce (pracovník střídá místa a plní různé pracovní úkoly)
- k. Pověřování úkolem (pracovník je při řešení úkolu pozorován)
- l. Porady
- m. Vzájemné konzultování (Zkušený i nový pracovník na stejné úrovni, spolu konzultují a ovlivňují se)
- n. Asistování – asistování zkušenému pracovníkovi
- o. Koučování – kouč usměrňuje k požadovanému výkonu
- p. Mentoring – Obdoba kotingu, ale iniciativa je na vzdělávaném pracovníkovi
- q. Jiné, prosím uveďte

.....
.....

24. Máte ochotu obětovat vzdělávání více času než doposud?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)

25. Máte možnost konzultovat se svým nadřízeným možnosti Vašeho osobního rozvoje?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)

26. Ohodnoťte průměrnou úroveň vzdělávacích aktivit, kterých jste se zúčastnil/a.

- a. Výborná
- b. Chvalitebná
- c. Dobrá
- d. Dostatečná
- e. Nedostatečná
- f. Nemohu posoudit

27. Který faktor by Vás nejvíce motivoval ke vzdělávání?

- a. Větší šance na povýšení
- b. Uznání/respekt ostatních pracovníků
- c. Vlastní pocit
- d. Finanční odměna
- e. Nefinanční odměna
- f. Jiný motivační faktor.....

28. Máte možnost ovlivnit, jakých oblastí se vzdělávání v organizaci týká?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

29. Zajímá se organizace dostatečně o Vaše názory na vzdělávací aktivitu po jejím ukončení?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím (nemohu/neumím posoudit)
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

30. Napište prosím veškeré oblasti, v jakých byste se chtěl/a vzdělávat.

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 2

Ohodnocení úrovně kuzu anglického jazyka v organizaci IT data	
1. Uveďte zda navštěvujete úterní nebo čtvrtěční kurz	
2. Ohodnotně známkou jako ve škole úroveň lektora a uveďte Vaše připomínky k němu. Známká:	
3. Ohodnoťe známkou jako ve škole obsah kurzu a napiště Vaše připomínky k obsahu kurz Známká	
4. Napiště jakékoliv další připomínky ke kurzu anglického jazyka včetně Vašich názorů na zlepšení.	

IT data a.s.	
Hodnocení vzdělávací aktivity	
Pracovní pozice:	
Název akce:	
Datum a místo konání akce:	
Jméno lektora:	
Zatrhnete jednu možnost:	a. Vzdělávací aktivita splnila mé představy b. Vzdělávací aktivita částečně splnila mé představy c. Vzdělávací aktivita nesplnila mé představy
Pokud jste zvolili možnost b. nebo c. v předchozím bodě, zdůvodněte toto tvrzení:	
Ohodnoťte úroveň lektora známkou jako ve škole:	
a. výborně b. chvalitebně c. dobře d. dostatečně e. nedostatečně	
Po organizační stránce byla akce zvládnuta:	
a. výborně b. chvalitebně c. dobře d. dostatečně e. nedostatečně	
Ohodnoťte přínos této akce pro Vás:	
a. výborně b. chvalitebně c. dobře d. dostatečně e. nedostatečně	
Během vzdělávání jsem obdržel/a studijní materiály:	
a. ANO b. NE	
Vzdělávací aktivita byla ukončena testem nebo zkouškou:	
a. ANO b. NE	
Po ukončení vzdělávání jsem obdržel/a osvědčení/certifikát:	
a. ANO b. NE	
Ohodnoťte celkovou úroveň vzdělávací akce:	
a. výborně b. chvalitebně c. dobře d. dostatečně e. nedostatečně	
Vaše další náměty a připomínky (můžete využít i zadní stranu):	